

**MANAJEMEN LAYANAN PUBLIK DALAM MEWUJUDKAN
GOOD GOVERNANCE DI KEMENTRIAN AGAMA KOTA
MALANG**

TESIS

Oleh:

Ferliana Maysaroh

220106210037



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2024**

**MANAJEMEN LAYANAN PUBLIK DALAM MEWUJUDKAN
GOOD GOVERNANCE DI KEMENTERIAN AGAMA KOTA
MALANG**

TESIS

Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Oleh:

Ferliana Maysaroh

220106210037



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

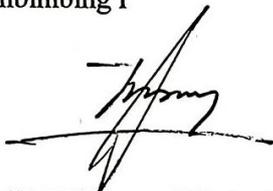
2024

LEMBAR PERSETUJUAN

Naskah Tesis dengan judul “Manajemen Layanan Publik Dalam *Good Governance* Di Kementrian Agama Kota Malang” yang disusun oleh Ferliana Maysaroh (220106210037) ini telah diperiksa secara keseluruhan dan disetujui oleh tim pembimbing untuk diajukan kepada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diuji dalam Sidang Ujian Tesis.

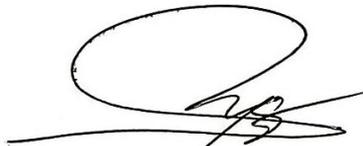
Malang, 03 Juni 2024.

Pembimbing I



Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag
NIP. 1966082 5199403 1 002

Pembimbing II



H. Mohammad Yahya, MA., Ph.D
NIP. 19740614 200801 1 016

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam



Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd
NIP. 198010012008011016

LEMBAR PENGESAHAN

Naskah tesis yang berjudul “Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance* di Kementerian Agama Kota Malang” yang disusun oleh Ferliana Maysaroh (220106210037) ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada Jum’at, 14 Juni 2024

Dewan Penguji,
Penguji Utama

Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak
NIP. 196903032000031002

Ketua/Penguji

Dr. H. Muhammad In’am Esha, M.Ag
NIP. 197503102003121004

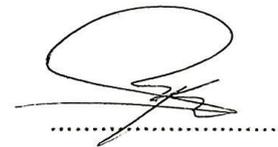
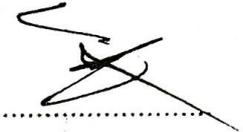
Pembimbing 1/Penguji

Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag
NIP. 196608251994031002

Pembimbing 2/Sekretaris

H. Mohammad Yahya, MA., Ph.D
NIP. 197406142008011016

Tanda Tangan,



Mengesahkan,
Direktur Pascasarjana
Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak
NIP. 196903032000031002

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ferliana Maysaroh
NIM : 220106210037
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Institusi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa Tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Batu, 03 Juni 2024



Ferliana Maysaroh

NIM. 220106210037

MOTTO

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

“ Dan tolong menolong kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran “

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, puji syukur tiada henti saya panjatkan kepada Allah SWT.
Shalawat dan salam semoga tercurah limpahkan kepada junjungan besar Nabi
Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan sahabatnya.

Dengan penuh sayang dan cinta serta do'a yang tulus

Kupersembahkan karya tulis sederhana ini kepada,

Bapak dan Ibunda

Zainur Rahman dan Endang Haerani

Kedua sosok yang sangat kusayangi, sebagai sumber semangat terbesar dalam setiap langkah menggapai mimpi saya, yang senantiasa memanjatkan doa dalam setiap sujudnya, memberikan semangat, motivasi, dukungan dalam proses menambah ilmu dan perjalanan setiap kehidupan yang senantiasa bisa bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain

Untuk Nenek, Embak, Kakak, Adik, Sepupu, Tetangga rumhaku yang selalu memberikan dukungan, dan semangat tiada henti dalam mencapai semua pendidikan di Malang ini

Dosen Pembimbing Dr. H. Samsul Hady, M.Ag. dan H. Mohammad Yahya, M.A.,Ph.D. yang penuh kesabaran beliau memberikan bimbingan, arahan, serta saran yang membangun. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd selaku kaprodi serta seluruh Bapak/Ibu dosen yang telah berkenan memberikan ilmu dan jasanya sehingga terselesaikannya karya sederhana ini.

Untuk para sahabatku yang di Madura dan sahabatku yang di Malang, yang selalu memberi semangat, motivasi, hiburan dan dukungan serta waktu yang diberikan

Untuk teman-teman seperjuangan program studi Magister MPI 2022 Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, kating yang selalu memberi arahan dan dukungan dalam karya sederhana ini

Terimakasih Banyak saya ucapkan

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim, ahamdulillah puji syukur atas kehadiran Allah SWT. Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa telah memberikan rahmat serta Hidayah-Nya kepada penulis sehingga kepenulisan Tesis yang berjudul *“Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan Good Governance di Kementrian Agama Kota Malang.”* dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan sesuai dengan rencana. Semoga bisa bermandaat dan berguna. Sholawat serta salam semoga tercurah limpahkan kepada junjungan kita yakni Nabi Muhammad SAW dan para sahabatnya.

Penulisan Tesis ini sangat berharga dan penting bagi penulis dalam rangka meningkatkan ilmu pengetahuan dan kemampuan dalam berbagai tugas akhir perkuliahan dalam Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dalam proses penyelesaian penulisan Tesis ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dan para Pembantu Rektor atas segala layanan dan fasilitas yang sudah diberikan selama peneliti menempuh studi.
2. Bapak Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik

Ibrahim Malang. Atas segala semangat, motivasi, koreksi dan pelayanan kemudahan selama studi.

4. Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag selaku dosen pembimbing I, dan H. Mohammad Yahya, MA., Ph.D selaku dosen pembimbing II. Terimakasih sebesar-besarnya saya sampaikan atas segala bimbingan dari awal sampai akhir, selalu senantiasa meluangkan waktu, pikirannya serta memberi kritik, saran dan koreksinya dalam proses bimbingan Tesis saya sehingga dapat terselesaikan dengan tepat waktu.
5. Bapak dan Ibu dosen Magister Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah ikhlas mendidik, membimbing dan menyalurkan ilmu pengetahuan selama ini dengan penuh kesabaran dan keikhlasan. Semoga ilmu yang didapat bisa bermanfaat dan berguna untuk kedepannya.
6. Bapak dan ibu pegawai Kementrian Agama Kota Malang yang telah meluangkan waktu untuk memberikan izin, informasi serta ketersediaan dalam penelitian ini
7. Kedua orang tua tercinta Bapak Zainur Rahman dan Bunda Endang Haerani sebagai orang tua terbaik yang telah memberikan didikan, do'a tanpa pernah lelah menyayangi, mendidik, mendoakan dan mendukung cita-cita anak-anaknya.
8. Nekek, Kakak, Embak, Sepupu yang senantiasa memberi dukungan penuh dan semangat dalam menyelesaikan Pendidikan ini

9. Sahabat Madura dan sahabat Malang, Teman-teman yang selalu memberikan waktu, motivasi dan dukungan untuk menyelesaikan Pendidikan ini
10. Senior-senior dan teman-teman program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberi masukan dan *support* dalam penyusunan Tesis ini.

Segala upaya telah dilakukan untuk menyusun Tesis ini, namun tidak mustahil apabila dalam Tesis ini masih terdapat kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, kami mengharapkan kritik dan saran yang dapat dijadikan masukan dalam menyempurnakan Tesis ini dan semoga dengan penelitian ini bisa memberikan manfaat bagi berbagai kepentingan untuk pengembangan ilmu dalam dunia Pendidikan, *Amin Allahumma Amin.*

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا	=	a	ز	=	z	ق	=	q
ب	=	b	س	=	s	ك	=	k
ت	=	t	ش	=	sy	ل	=	l
ث	=	ts	ص	=	sh	م	=	m
ج	=	j	ض	=	dl	ن	=	n
ح	=	h	ط	=	th	و	=	w
خ	=	kh	ظ	=	zh	ه	=	h
د	=	d	ع	=	'	ء	=	'
ذ	=	dz	غ	=	gh	ي	=	y
ر	=	r	ف	=	f			

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

C. Vokal Diftong

أَوْ = aw

أَيَّ = ay

أُو = û

أَي = î

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR BAGAN.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
ABSTRAK	xix
ABSTRACT.....	xx
خلاصة	xxi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Orisinalitas Penelitian	12
F. Definisi Istilah.....	17
G. Sistematika Pembahasan	18
BAB II.....	20
KAJIAN TEORI	20
A. Manajemen.....	20
B. Pelayanan Publik.....	32
1. Pengertian Manajemen Pelayanan Publik.....	32
C. <i>Good Governance</i>	45
D. <i>Good governance</i> pada Pelayanan publik	48
E. Kajian Integrasi.....	57
BAB III.....	63

METODE PENELITIAN	63
A. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian.....	63
B. Kehadiran Peneliti.....	64
C. Lokasi penelitian	64
D. Instrumen Penelitian.....	65
E. Sumber Data.....	65
F. Teknik Pengumpulan Data	66
G. Teknik Analisis Data	69
H. Pengecekan Keabsahan Data.....	70
I. Prosedur Penelitian.....	72
BAB IV	74
PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN.....	74
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	74
1. Profil dan Sejarah.....	74
2. Visi dan Misi	75
3. Struktur Organisasi	75
B. Paparan Data Hasil Penelitian.....	76
1. Formulasi Perencanaan Strategi Manejemen Layanan Publik dalam mewujudkan <i>Good Governance</i>	76
2. Implementasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan <i>Good Governance</i>	85
3. Evaluasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan <i>Good Governance</i> Ditinjau dari Kepuasan Publik atau <i>Stakeholder</i>	106
C. Hasil Penelitian.....	115
1. Formulasi Perencanaan Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan <i>Good Governance</i>	115
2. Implementasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan <i>Good Governance</i>	117
3. Evaluasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan <i>Good Governance</i> dari Kepuasan Publik atau <i>Stakeholder</i>	119
BAB V	124
PEMBAHASAN	124
A. Formulasi Perencanaan Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan <i>Good Governance</i>	124

B. Implementasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan <i>Good Governance</i>	130
C. Evaluasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan <i>Good Governance</i>	144
BAB VI.....	153
PENUTUP.....	153
A. Kesimpulan	153
B. Saran.....	154
DAFTAR PUSTAKA	156
LAMPIRAN-LAMPIRAN	162
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENELITI	184

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Originalitas Penelitian	16
Tabel 4. 1 Teori Hasil Data Penelitian	123

DAFTAR BAGAN

Bagan 2. 1 Kerangka Berfikir.....	62
Bagan 4. 1 Standart Penerimaan Tamu.....	98
Bagan 4. 2 Skema budaya kerja Kemenag Kota Malang	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar.1 1 Skema Data Pemantauan Dan Pemantauan Evaluasi Kinerja Penyelenggara Publik (PEKPPP).....	2
Gambar.1 2 Grafik Index survei laporan hasil pemeriksaan (LAHP), laporan hasil analisis (LHA) tentang penyelenggaraan pelayanan publik.....	4
Gambar 2. 1 Indikator Kinerja.....	50
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi	75
Gambar 4. 2 Visi misi Pelayanan Kemenag	77
Gambar 4. 3 Pengambilan Data dan Survei dengan ibu Penerima jasa Layanan Publik	80
Gambar 4. 4 Proses Pengambilan Data Mengenai Manajemen Pelayanan Publik selaku Pembina Pelayanan Umum di Kemenag Kota Malang.....	82
Gambar 4. 5 Foto proses pelayanan secara langsung	90
Gambar 4. 6 Kode Etik Pelayanan.....	91
Gambar 4. 7 SOP Layanan Kemenag Kota Malang	93
Gambar 4. 8 Pelaksanaan Zona integritas Tahun 2023.....	96
Gambar 4. 9 SENYUM. Pelayanan Umum Kementerian Agama Kota Malang	101
Gambar 4. 10 Proses Pelayanan secara Langsung.....	102
Gambar 4. 11 QR Survei kepuasan Masyarakat	103
Gambar 4. 12 Akses penilaian kepuasan layanan masyarakat melalui online..	104
Gambar 4. 13 Indeks Hasil Evaluasi layanan publik dari tahun 2022-2023	109
Gambar 4. 14 Rapat koordinasi evaluasi kinerja triwulan.....	111
Gambar 4. 15 Rapat Hasil Monitoring Kinerja Pegawai Pelayanan	113

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 . Surat Keterangan Izin Penelitian di Kemenag Kota Malang	163
Lampiran 2. Dokumentasi Hasil Penelitian Kemenag Kota Malang	164
Lampiran 4. Pedoman dan Hasil Wawancara.....	169

ABSTRAK

Maysaroh, Ferliana, 2024. **Manajemen Pelayanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance* di Kementerian Agama Kota Malang**, Tesis Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing Tesis I, Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag dan pembimbing II, H. Mohammad Yahya, MA., Ph.D.

Manajemen layanan publik merupakan sebuah upaya dalam menata layanan untuk mewujudkan nilai *good governance* melalui visi misi dan tujuan lembaga. Kemenag merupakan bagian dari layanan pendidikan Islam dan umum yang memiliki tugas untuk melayani masyarakat baik pada layanan pendidikan Islam, umum, Agama Islam, haji dan umroh, zakat dan wakaf, bimbingan masyarakat Islam dan non muslim. Dengan pelayanan yang 70% berkaitan dan berhubungan dengan lembaga pendidikan Islam baik dari tingkat Universitas, MA, Mts, MI dan 30% umum yang berhubungan dengan keagamaan, sehingga tercipta sebuah layanan yang cepat efektif dan efisien dengan nilai *good governance* sesuai dengan tujuan yang disepakati secara seksama.

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan serta menganalisis formulasi, implementasi dan evaluasi dari manajemen layanan publik pada *good governance*. Penelitian ini dilakukan di Kementerian Agama Kota Malang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis studi kasus melalui pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi, peneliti menjadi instrumen utama, melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Analisis yang digunakan yakni reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Data yang sudah diperoleh di analisis lalu di cek keabsahan datanya menggunakan teknik triangulasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: Formulasi perencanaan strategi Manajemen Layanan Publik dalam rangka mewujudkan *Good Governance* di Kementerian Agama Kota Malang oleh pemimpin/pembinan pelayanan Kemenag diformulasikan dengan perencanaan berupa: a) perumusan misi dan visi pelayanan Kemenag; b) pengadaan RKT (rencana kerja tahunan); c) perencanaan jangka panjang per-4 tahun (*graind desain*); d) tujuan startegi utama; e) analisis SWOT. dalam implementasi strategi manajemen layanan publik dalam rangka mewujudkan *good governance* di Kemenag kota malang. diimplementasikan berupa: a) tujuan jangka pendek (target tahunan); b) taktik fungsional; c) penyesuaian uu pusat dengan sop dan TTD integritas; d) standart pelayanan publik dan kode etik; e) kerangka kerja instational pemerintah; f) prinsip *good governance*; g) indikator kinerja; h) standart layanan publik; i) layanan *offline* dan *online*; j) survei layanan. adapun evaluasi strategi manajemen layanan publik dalam rangka mewujudkan *good governance* di Kemenag Kota Malang dari segi kepuasan publik atau stakeholder. Dievaluasi dengan pengendalian berupa: a) pengendalian premis dan khusus pada penerima layanan publik; b) pengamatan strategis pada pejabat/karyawan pelayanan publik; c) pengendalian atas implementasi pada program kerja layanan publik.

Kata Kunci: Manajemen, Layanan Publik, Good Governance

ABSTRACT

Maysaroh, Ferliana, 2024. **Public Service Management in realizing Good Governance at the Ministry of Religion of Malang City**, Master's Thesis in Islamic Education Management Study Program, Postgraduate Program at Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang. Thesis I Supervisor, Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag and supervisor II H. Mohammad Yahya, MA., Ph.D.

Public service management is an effort to organize services to realize the value of good governance through the institution's vision, mission and goals. The Ministry of Religion is part of the Islamic and general education services which has the task of serving the community both in Islamic, general, Islamic education, Hajj and Umrah, zakat and endowments, guidance for Islamic and non-Muslim communities. With services that are 70% related and related to Islamic educational institutions at the university, MA, MTS, MI level and 30% generally related to religion, thus creating a service that is quickly effective and efficient with the value of good governance in accordance with the agreed objectives. carefully.

The aim of this research is to describe and analyze the formulation, implementation and evaluation of public service management in good governance. This research was conducted at the Ministry of Religion of Malang City. This research uses a qualitative method with a case study type using a qualitative descriptive approach. The data collection techniques used were observation, interviews and documentation, the researcher being the main instrument, through in-depth interviews, participant observation and documentation studies. The analysis used is data reduction, data presentation and drawing conclusions. The data that has been obtained is analyzed and then checked for the validity of the data using triangulation techniques.

The results of this research show that: The formulation of strategic planning for Public Service Management in order to realize Good Governance in the Ministry of Religion of Malang City by the Ministry of Religion's service leaders/delivery is formulated with planning in the form of; a) formulation of the mission and vision of Ministry of Religion services; b) procurement of RKT (annual work plan); c) long-term planning every 4 years (grain design); d) main strategic objectives; e) SWOT analysis. in implementing public service management strategies in order to realize good governance in the Ministry of Religion, Malang City. implemented in the form of: a) short-term goals (annual targets); b) functional tactics; c) adjustment of central laws with integrity SOPs and TTD; d) public service standards and code of ethics; e) government institutional framework; f) principles of good governance; g) performance indicators; h) public service standards; i) offline and online services; j) service survey. As for evaluating public service management strategies in order to realize good governance in the Ministry of Religion of Malang City in terms of public or stakeholder satisfaction. Evaluated with controls in the form of: a) premise and special controls for recipients of public services; b) strategic observation of public service officials/employees; c) control over implementation of public service work programs.

Keywords: Management, Public Services, *Good Governance*

خلاصة

ميساروه، فريانا، 2024. إدارة الخدمة العامة في تحقيق الحكم الرشيد في وزارة الدين في مدينة مالانج رسالة ماجستير في برنامج دراسة إدارة التعليم الإسلامي، برنامج الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج. مشرف الرسالة محمد يحيى، ماجستير، دكتوراه. الحاج II الحاج محمد سامسولهادي، ماجستير ومشرف. الأولى د

إدارة الخدمة العامة هي جهد لتنظيم الخدمات لتحقيق قيمة الحكم الرشيد من خلال رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها. وزارة الشؤون الدينية هي جزء من خدمات التعليم الإسلامي العام، مهمتها خدمة المجتمع سواء في التعليم الإسلامي، أو العام، أو التعليم الإسلامي، أو الحج والعمرة، أو الزكاة والأوقاف، أو توجيه المجتمعات الإسلامية وغير المسلمة. مع الخدمات التي ترتبط وترتبط بنسبة و 30% بشكل MI 70% بالمؤسسات التعليمية الإسلامية في الجامعة، ومستوى الماجستير، والمدرسة المتوسطة والثانوية، ومستوى عام تتعلق بالدين، وبالتالي إنشاء خدمة سريعة الفعالية والكفاءة مع قيمة الحكم الرشيد وفقاً ل الأهداف المتفق عليها. بمرص

الهدف من هذا البحث هو وصف وتحليل صياغة وتنفيذ وتقييم إدارة الخدمة العامة في الحكم الرشيد. تم إجراء هذا البحث في وزارة الشؤون الدينية بمدينة مالانج. يستخدم هذا البحث المنهج النوعي مع نوع دراسة الحالة باستخدام المنهج الوصفي النوعي. وكانت تقنيات جمع البيانات المستخدمة هي الملاحظة والمقابلات والتوثيق، وكان الباحث هو الأداة الرئيسية، من خلال المقابلات المتعمقة، وملاحظة المشاركين والدراسات التوثيقية. التحليل المستخدم هو تقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج. ويتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ومن ثم التحقق من صحتها باستخدام تقنيات التثليث

تظهر نتائج هذا البحث أن: صياغة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الخدمة العامة من أجل تحقيق الحكم الرشيد في وزارة الدين في مدينة مالانج من قبل قادة الخدمة / التسليم في وزارة الدين تمت صياغتها بالتخطيط في شكل؛ أ) صياغة مهمة ورؤية خدمات وزارة خطة العمل السنوية؛ ج) التخطيط طويل المدى كل 4 سنوات (تصميم الجيوب)؛ د) الأهداف (RKT الدين؛ ب) شراء في تنفيذ استراتيجيات إدارة الخدمة العامة من أجل تحقيق الحكم الرشيد في وزارة. SWOT الإستراتيجية الرئيسية؛ ه) تحليل الدين، مدينة مالانج. يتم تنفيذها في شكل: أ) أهداف قصيرة المدى (أهداف سنوية)؛ ب) التكتيكات الوظيفية؛ ج) تعديل للنزاهة؛ د) معايير الخدمة العامة ومدونة الأخلاقيات؛ ه) الإطار المؤسسي TTD القوانين المركزية مع إجراءات التشغيل الموحدة و الحكومي؛ و) مبادئ الحكم الرشيد؛ ز) مؤشرات الأداء؛ ح) معايير الخدمة العامة؛ ط) الخدمات عبر الإنترنت وغير المتصلة بالإنترنت؛ ي) مسح الخدمة. أما بالنسبة لتقييم استراتيجيات إدارة الخدمة العامة من أجل تحقيق الحكم الرشيد في وزارة الدين في مدينة مالانج من حيث رضا الجمهور أو أصحاب المصلحة. يتم تقييمها باستخدام ضوابط في شكل: أ) أماكن العمل والضوابط الخاصة لمتلقي الخدمات العامة؛ ب) المراقبة الإستراتيجية لمسؤولي/مستخدمي الخدمة العامة؛ ج) مراقبة تنفيذ برامج عمل الخدمة العامة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الخدمات العامة، الحكم الرشيد

BAB I

PENDAHULUAN

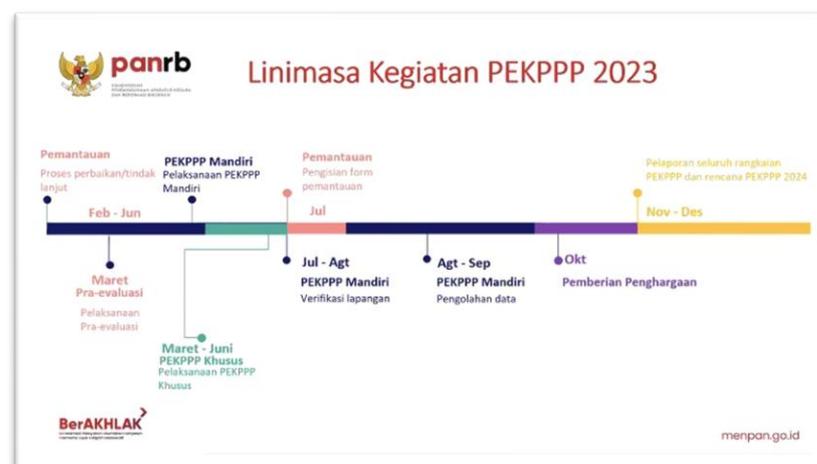
A. Konteks Penelitian

Indonesia merupakan Negara hukum, pendidikan, soial budaya dan politik, sehingga dari kesatuan tersebut diperlukannya sebuah pelayanan yang secara aktual menunjukkan kualitas yang bagus untuk masyarakatnya. Pendidikan menjadi salah satu pelayanan yang berada dibawah naungan pemerintah yang banyak menunjukkan pelayanan secara luas kepada masyarakat, khususnya para peserta didik, tetapi tidak kalah pentingnya yang menaungi lembaga pendidikan tersebut, yakni Kementrian Pendidikan dan Budaya (Kemendikbud) untuk sekolah umum kemudian Kementrian Agama (Kemenag) untuk sekolah dibawah naungan Agama, sehingga Kemenag sebagai salah satu kementrian keagamaan yang harus memberikan *service* untuk segala kebutuhan Lembaga Agama. Fokus Kemenag tidak hanya pada Lembaga Pendidikan tetapi kebutuhan umum lainnya sesuai dengan SOP Kemenag.

Sebuah lembaga pemerintahan pada zaman sekarang yang serba canggih ini harus memperjuangkan kualitas instansinya agar bisa menjadi sebuah lembaga Pemerintahan yang baik, unggul dan bagus, untuk bisa mencapai itu semua dibutuhkan sebuah pengelolaan yang efektif dan efisisen sehingga diperlukannya sebuah layanan publik yang baik sehingga nantinya akan menjadi sebuah integritas didalam lembaga Pemerintahan. tidak hanya hal itu yang penting, tetapi

untuk mencapai hal itu dibutuhkannya sebuah taktik atau cara yang cocok untuk lembaga tersebut.

Menurut hasil penelitian dalam rangka mewujudkan *good governance* melalui pelayanan publik pada era serba canggih dan cepat saat ini menjadi sebuah fenomena untuk pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah sangat sering ditemui beberapa kasus permasalahan misalnya pada saat proses pelayanan prosedurnya masih bertele-bertele, tidak sesuai dengan prosedur yang telah ada, sehingga sulitnya di jangkau oleh masyarakat. sehingga masyarakat merasa banyaknya waktu yang terbuang-buang ¹, oleh sebab itu pemerintah pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) melakukan pemantauan Evaluasi Pelayanan Publik Tahun 2023 menghasilkan data sebagai berikut:



Gambar.1 1 Skema Data Pemantauan Dan Pemantauan Evaluasi Kinerja Penyelenggara Publik (PEKPPP)

Sumber: Data PANRB, Bidang Pelayanan Publik Kementerian

¹ R. Taqwaty Firdausijah and Ami Priatna, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Jurnal Ilmu Administrasi Volume 11, Nomor 2, Juni (2020), h. 113. E-ISSN: 2656-2820 P-ISSN 1829-5762

Dari data pemantauan diatas dilakukan untuk meningkatkan cakupan lokus evaluasi yang lebih luas untu 3 fase pelayanan yakni layanan administrasi, barang dan jasa. Evaluasi ini tidak hanya dilakukan oleh kementrian (Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi) PANRB saja, tetapi memang harus ada kolaborasi dari banyak unit untuk pelayanan publikasi dalam rangka meningkatkan kuliatas untuk pelayanan kepada masyarakat ².

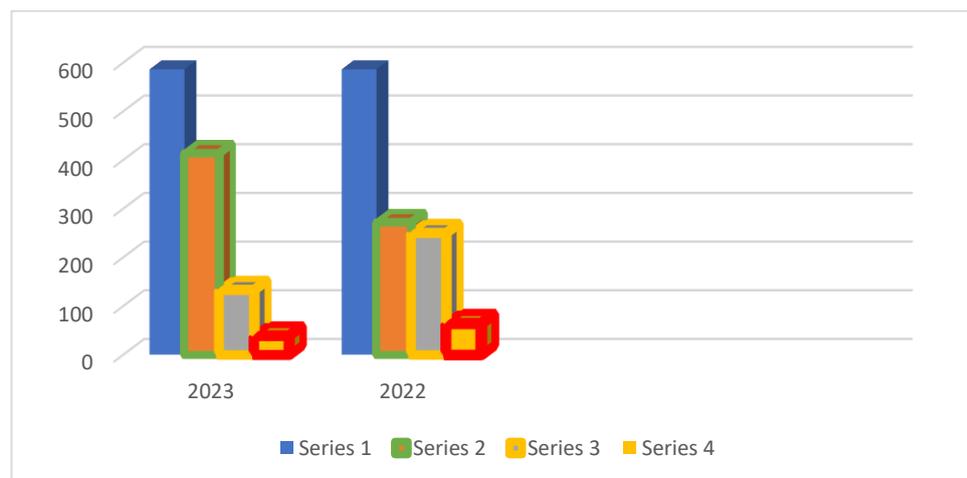
Disamping permasalahan diatas, pelayanan negara ini yang dirasakan dan langsung diterima oleh masyarakat mengenai pelecehan martabat sebagai warga negara, masyarakat ditempatkan sebagai klien yang membutuhkan bantuan pejabat birokrasi sehingga harus tunduk pada ketentuan yang birokrasi dan kemauannya pejabat, padahal ini berbanding terbalik mereka dipekerjakan untuk melayani masyarakat dengan pengabdian kepada negara tetapi hal lain terjadi, budaya yang berkembang pada birokrasi ini bukan budaya pelayanan melainkan kepada budaya kekusaan.

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 mengenai Pelayanan Publik Pasal 2 berbunyi” Undang-undang tentang pelayanan publik dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik” Pasal 3 berbunyi “Tujuan undang-undang tentang pelayanan publik adalah; a) terwujudnya batasan dan hubungan yang jelas tentang hak, tanggungjawab, kewajiban, dan kewenangan seluruh pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik, b) terwujudnya sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang layak sesuai dengan asas-asas tujuan

²Diah Natalisa, *Rapat Persiapan PEKPPP*, PANRB, Bidang Pelayanan Publik Kementerian, 2023, h.21 a<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/pemantauan-evaluasi-pelayanan-publik-tahun-2023-segera-dimulai>.

pemerintahan dan korporasi yang baik, c) terpenuhinya penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan, dan d) terwujudnya perlindungan dan kepastian hukum bagi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik³.

Hasil data dari OMBUDSMAN (pengawas penyelenggara pelayanan publik) Republik Indonesia baru merilis data terbaru yakni pengawas pelayanan publik Ombudsman RI merilis hasil Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Tahun 2023 sesuai dengan hasil data dari 25 kementerian, 14 lembaga, 34 pemerintah provinsi, 98 pemerintah kota, dan 415 pemerintah kabupaten, yakni:



Gambar.1 2 Grafik Index survei laporan hasil pemeriksaan (LAHP), laporan hasil analisis (LHA) tentang penyelenggaraan pelayanan publik

Sumber: Data pengawasan Ombudsman

Dari index tabel di atas menunjukkan adanya peningkatan jumlah penyelenggara layanan yang masuk zona hijau atau memperoleh opini kualitas

³ Sudrajat and Ridwan, *Hukum Administrasi Negara Dan Kebijakan Pelayanan Publik*, UU Nomor 25 Tahun 2009 (Nuansa Cendekia, 2020).82

tertinggi dan tinggi di 2023 dibandingkan dengan 2022. Total jumlah entitas yang disurvei pada 2023 sebanyak 586, dari jumlah tersebut yang masuk zona hijau 414 (70,70%), zona kuning 133 (22,66%), dan zona merah 39 (6,64%). Sedangkan tahun 2022, jumlah entitas 586, jumlah yang masuk zona hijau sebanyak 272 (46,42%), zona kuning sebanyak 250 (42,66%), zona merah sebanyak 64 (10,92%).⁴

Ketua Ombudsman RI, Mokhammad Najih dalam sambutannya mengatakan, meningkatnya jumlah kementerian, lembaga dan pemerintah daerah yang masuk ke dalam zona hijau dapat diartikan bahwa pemenuhan standar layanan, kompetensi penyelenggara dan pengelolaan pengaduan tahun 2023 lebih baik dari tahun 2022. Oleh sebab itu penilaian kepatuhan standar pelayanan publik ini telah dilaksanakan sejak 10 tahun lalu. Penilaian kepatuhan ini merupakan kegiatan prioritas pemerintah dalam RPJMN 2020-2024, yang diamanatkan kepada Ombudsman RI. Sebagai bagian prioritas program reformasi kelembagaan birokrasi untuk mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik. Dimana hasil penelitian ini akan menggambarkan potret pelayanan publik nasional yang lebih komprehensif dalam meningkatkan mutu pelayanan publik

Dalam proses pelayanan, masyarakat sangat ingin mendapatkan sebuah layanan yang cepat dan baik, karena hal ini akan berdampak pada penilaian masyarakat dengan pandangan semakin cepat semakin professional mengelola suatu pekerjaan. Dalam hal ini akan menjadi sangat berharga bagi masyarakat (Hajar & Saputra, 2021).

⁴Republik Indonesia Pengawasan Ombudsman, "Siaran Pers Nomor 059/HM.01/XII/2023," 2023.27

Hasil observasi dilapangan yang ditemukan peneliti yakni pada proses pelayanan yang bertugas melayani seharusnya pegawai pelayanan yang ahli dan fokus hanya pada pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, berbeda dengan Kemenag Kota Malang, disana pegawai yang bertugas bukan dari pegawai tetap yang hanya berfokus pada layanan publik tetapi pegawai yang memiliki jobdes di masing-masing devisinya, dalam artian fokus jobdesnya pada devisi kantor secara umum seperti salah satu pegawai yang memang jobdes kerjanya di bagian devisi bimas Islam, devisi kehumasan dan devisi administrasi umum, sehingga kurang maksimal dalam proses penempata dan penugasan, pembentukan pada pegawai pelayanan dimulai dari proses penunjukkan dan pembuatan SK, tanpa struktur pelayanan dan hanya bagian kasubag yang bertanggung jawab, sehingga proses pelayanan akan sedikit terganggu apabila pegawai layanan pada salah satu moment ada tuntutan yang hanya harus berfokus pada tugas utama yakni jobdes pada devisinya, dan ini akan berpengaruh pada proses pelayanan sehingga butuhunya suntikan penerapan *good governance* untuk salah satu prinsipnya apakah nanti bisa terintegrasi semuanya atau hanya salah satu prinsipnya yang diterapkan pada Kemenag Kota Malang.

Fakta lain menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik pada Kemenag kota Malang belum bisa mewujudkan kebutuhan masyarakat, hal ini dibuktikan pada proses pelayanan secara online yang kurang maksimal dilayani, salah satu data yang saya temui dengan wawancara secara langsung degan salah satu pendidik yang datang kepada Kemenag, dimana data yang saya dapati bahwa pendidik yang awalnya memakai jasa layanan Kemenag secara online tetapi belum ada

tanggapan sampai sehari-hari oleh Kemenag dan pendidik tersebut memutuskan untuk *offline* karena keterbatasan waktu untuk kepentingannya. Hal ini menyebabkan pelayanan belum maksimal dan tidak sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sehingga hasil kerja kurang maksimal. Pelayanan masih rendah untuk online sehingga menjadi sorotan masyarakat akan ketidakpuasan dan ketidaksesuaian dengan peraturan ketentuan dan prinsip pelayanan. Kinerja pelayanan publik pada Kemenag Kota Malang dalam hal ini, berkeinginan untuk bisa mengetahui problem yang dihadapi sehingga bisa memberikan kontribusi pemikiran, perlunya untuk mengkaji kinerja lebih lanjut dari yang sebelumnya agar sesuai dengan harapan dan tujuan yang diinginkan.

Data dukungan atas hasil penelitian, pada pegawai yang bertugas di layanan tidak maksimal pembagiannya dan terlalu banyak yang bertugas, karena memang dari awal tidak adanya pembagian jadwal dari atasan dan jobdes yang kurang efektif untuk yang bertugas dilayanan kemenag yakni pada proses layanan publik Kementerian Agama Kota Malang dimana *form office* yang bertugas untuk melayani terlalu banyak, ini membuat pelayanan sangat kurang maksimal baik untuk kefokusannya para pegawai sendiri sehingga komunikasi dan respon yang diberikan kepada masyarakat kurang maksimal, dengan adanya factor penghambat yang terjadi terhadap kinerja, maka sulit untuk mencapai layanan yang berkualitas sehingga dibutuhkan penerapan prinsip *good governance* khususnya pada *responsiveness* untuk memaksimalkan para petugas *form office*.

Data yang dihasilkan mengungkapkan pentingnya penelitian ini ditulis untuk bisa mengungkapkan dasar pelayanan dalam manajemen baik untuk pendidikan dan masyarakat umum, hal ini berkaitan dengan keadaan yang menuntut untuk mengikuti zaman sehingga manajemen pendidikan dapat secara aktif berpartisipasi dalam hal ini. Dari beberapa data real yang diungkap peneliti baik dari Undang-undang, Kementrian PANRB dan OMBUDSMAN yang mengungkapkan mengenai pentingnya pelayanan di Indonesia sehingga bisa membantu dalam proses kegiatan pemerintah melalui manajemen pelayanan untuk pendidikan dan umum. Peneliti pada tempat penelitian dalam Pelayanan publik Kemenag kota Malang terfokus pada PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu). Kegiatan yang terjadi memiliki kewenangan untuk mengelola dari proses permohonan sampai memenuhi dalam penyelesaian mengenai dokumen dalam satu tempat.

Data signifikansi tersebut untuk merelevansikan dengan penelitian antara fokus yang diteliti dan tempat yang diteliti dengan mengetahui alasan kuat pentingnya peneliti memilih Kemenag Kota Malang karena Kementrian tersebut fokus terhadap penyelesaian kegiatan dalam hal kependidikan khusus pendidikan Islam serta beberapa kegiatan umum keagamaan lainnya. Dalam hal Manajemen Pendidikan Islam signifikan relevansi yang didapatkan yakni pengefektivan secara menyeluruh mengenai pelayanan pendidikan Islam melalui ilmu manajemen seperti halnya dalam manajemen pelayanan yang mengatasi Pondok (Pondok Pesantren) Pendma (Pendidikan Madrasah) dan PAI (Pendidikan Agama Islam) dan beberapa pelayanan umum lainnya.

Ketertarikan peneliti untuk lebih dalam melakukan penelitian berdasar atas permasalahan dari hasil pengamatan dan observasi dilapangan untuk bisa berkontribusi baik dan melakukan perbaikan atas layanan. Mengurangi respon negative yang muncul dari masyarakat, perbaikan kinerja dan peningkatan citra Lembaga. Sehingga nantinya bisa didukung dengan perbaikan manajemen umum, manajemen pendidikan, penerapan *good governance* dan hal lain yang bisa menjadi dasar peningkatan kualitas layanan yang lebih baik di Kemenag Kota Malang. Hal inilah yang menjadi dasar peneliti tertarik meneliti “Manajemen Layanan Publik Dalam Mewujudkan *Good Governance* Di Kementerian Agama Kota Malang” oleh sebab itu peneliti ingin mengetahui dan menganalisis lebih dalam mengenai proses pelayanan publik yang terjadi di Kemenag Kota Malang dalam rangka mewujudkan *good governance*.

B. Fokus Penelitian

Dari Penelitian diatas, Dengan Judul “Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance* di Kementerian Agama Kota Malang”, Maka Peneliti Tertarik Untuk Meneliti Dengan Rumusan Masalah Sebagai Berikut:

1. Bagaimana formulasi perencanaan strategi manajemen layanan publik dalam rangka mewujudkan *good governance* di Kementerian Agama Kota Malang?
2. Bagaimana implementasi strategi manajemen layanan publik dalam rangka mewujudkan *good governance* di Kementerian Agama Kota Malang?

3. Bagaimana evaluasi strategi manajemen layanan publik dalam rangka mewujudkan *good governance* di Kementerian Agama Kota Malang ditinjau dari segi kepuasan publik atau *stakeholder*?

C. Tujuan Penelitian

Setelah merumuskan masalah, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis proses formulasi mulai dari perencanaan strategi manajemen layanan publik dalam rangka mewujudkan *good governance* di Kementerian Agama Kota Malang
2. Mendeskripsikan dan menganalisis implementasi dan dampak yang dihasilkan dari strategi manajemen layanan publik dalam rangka mewujudkan *good governance* di Kementerian Agama Kota Malang
3. Mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi yang bisa diperbaiki baik yang sudah ada dan yang akan datang dalam layanan publik dalam rangka mewujudkan *good governance* di Kementerian Agama Kota Malang ditinjau dari segi kepuasan publik atau *stakeholder*

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat penelitian ini secara teoritis dan praktis yakni:

1. Manfaat teoritis
 - a. Bisa memberikan dukungan aktif bagi instansi untuk pengembangan ilmu manajemen Islam terutama untuk acuan

bidang manajerial supervisor dan penerapan manajemen digitalisasi pada lembaga tinggi Islam.

- b. Sebagai pengembangan dan sumbangan ilmu mengenai lembaga tinggi dalam penyajian pengembangan keilmuan sehingga bisa membuka mindset dan mengembangkan intelektual pada ranah lembaga umum maupun lembaga tinggi keagamaan.

2. Manfaat praktis

- 1) Bagi lembaga tinggi kementerian Agama terkait akan menjadi acuan dan bahan evaluasi kedepannya, sehingga akan dijadikan dasar dalam memperbaiki tujuan atau cita-cita lembaga yang belum berjalan secara maksimal.
- 2) Bagi lembaga tinggi umum dan lainnya, akan memberikan pengetahuan mengenai manajerial supervisor yang baik untuk bisa memaksimalkan agar bisa mencapai tujuan lembaga sesuai dengan yang diinginkan dan bisa meraihnya dengan cara yang maksimal
- 3) Bagi perguruan tinggi
Sebagai acuan dan referensi untuk penelitian selanjutnya dan menambah karya tulis hasil penelitian mahasiswa.
- 4) Bagi masyarakat
Sebagai wawasan dan kesadaran pentingnya sebuah penelitian untuk menjadi dasar informasi mengenai instansi.

- 5) Bagi peneliti
 - a. Bisa mendeskripsikan bagaimana manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kementerian Agama Kota Malang
 - b. Bisa menambah wawasan mengenai manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kementerian Agama Kota Malang
- 6) Bagi peneliti selanjutnya

Terciptanya penelitian ini diharapkan bisa menjadi sumber acuan dan referensi bagi peneliti selanjutnya.

E. Orisinalitas Penelitian

Pada penelitian ini akan mengacu dari berbagai sumber penelitian yang sebelumnya memang sudah diteliti. Dari berbagai penelitian yang diambil memiliki tema yang spekulasinya sama dengan apa yang peneliti teliti dengan tema “ Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance* di Kementerian Agama Kota Malang”, adapun beberapa kajian dari penelitian terdahulu yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Tesis oleh Boy Rahma Asibuan⁵, penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penyelenggara pelayanan public pada kantor Camat Sorokan sudah berjalan dengan cukup baik, artinya pada pemberi pelayanan sudah dapat mempertanggungjawaban pelayanan yang diberikan sudah cukup baik,

⁵ B O Y Rahman Hasibuan, *IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD GOVERNANCE DALAM PELAYANAN PUBLIK* (Meda: Universitas Merdeka Area, 2019), h. 63

dengan berusaha menghasilkan kualitas sesuai keinginan masyarakat. Tetapi untuk proses tanggung jawab yang dimiliki masih butuh sebuah pembenahan, khususnya yang terkait dengan kedisiplinan petugas pelayanan yang belum terlaksana dengan baik, baik pada biaya layanan yang masih menyimpang, kecepatan pelayanan yang belum bisa terselesaikan dengan tepat waktu oleh aparatur pemberi pelayanan yang memili tanggung jawab public lebih baik lagi dalam memberikan pelayanan kepada Masyarakat.

2. Penelitian Disertasi oleh Sulfiana⁶, penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik pada Disdukcapil Kabupaten Maros dilihat dari segi kualitas kerja dengan menillai hasil pelayanan yang dirasakan oleh para penerima layanan yang tidak sesuai dengan harapan sementara dari segi kuantitas kerja dengan menilai hasil pencapaian kerja pelayanan yang dilakukan berdasarkan kenyataan yang ada yang tidak dilaksanakan sesuai yang diharapkan. Adapun berbagai faktor penghambat yaitu 1) faktor individu dari sisi kemampuan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas yang tidak sesuai, 2) faktor kepemimpinan yaitu ketidakmampuan pemimpin dalam mengatur organisasi, 3) faktor tim kerja yaitu kurangnya kekompakan dalam melaksanakan tugas dan 4) faktor budaya organiasi yaitu adanya kebiasaan buruk yang dilakukan dalam menjalankan tugas yang sehingga dinilai kurang baik.

⁶ Sulfiana, "Kinerja Pelayanan Publik" (Makassar: Universitas Hasanuddin, 2020), h.26

3. Penelitian Disertasi oleh I Made Yudhiantara⁷, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian lapangan menyimpulkan bahwa proses transformasi e-Gov dalam proses pelayanan publik yang diselenggarakan di Kominfo Pemkot Surabaya secara *political will* mengarah kepada *e-Governance* khususnya ada upaya untuk mengakomodasi partisipasi warga melalui pembentukan Media Centre dengan program layanan bernama e-sapawarga. Penyelenggaraan e-Gov pada Media Centre masih berada pada tahap umum dalam pengembangan e-Gov yakni tahap kehadiran (*presence*), interaksi (*interaction*) dan transaksi (*transaction*). Transformasi e-Gov yang dilakukan tergolong transformasi instrumental dimana perubahan yang dilakukan lebih terpusat pada praktek operasional dan manajemen layanan, dengan maksud untuk meningkatkan efisiensi. Layanan e-Gov yang diselenggarakan sudah berorientasi pada upaya pemberdayaan warga, upaya menumbuhkan partisipasi masyarakat dan pembentukan masyarakat informasi akan tetapi masih belum memadai dari segi penyediaan infrastruktur TIK dan masih belum maksimal dalam melibatkan peran komunitas informasi Masyarakat.
4. Penelitian Disertasi oleh Moch Lukmanul Hakim,⁸ penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif-

⁷ I Made Yudhiantara, *Transformasi E-Government Menuju e-Governance Dalam Proses Pelayanan Publik Pada Media Centre Pemerintahan Kota Surabaya Disertasi* (Malang: Universitas Brawijaya, 2019), h. 53

⁸ Moch Lukmanul Hakim, Fakultas Pendidikan, and Ekonomi Dan, *MODEL STRATEGI E-GOVERNMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEMERINTAHAN* (Bandung: UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA, 2023), h.23

verifikatif. Hasil penelitian Ini menunjukkan bahwa strategi e-government memiliki pengaruh lebih dominan terhadap peningkatan kinerja pemerintahan dibandingkan good governance. Hal ini menandakan bahwa penerapan teknologi informasi oleh lembaga pemerintah dianggap menjadi hal yang paling penting dalam peningkatan kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik agar lebih baik, lebih cepat dan lebih murah, dengan teknologi digital sebagai alatnya. Pada dasarnya penelitian ini menunjukkan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja melalui strategi e-government aspek kemitraan menjadi aspek yang sudah unggul pada Pemerintah Kabupaten/Kota di Jawa Barat, namun aspek sistem manajemen masih perlu untuk ditingkatkan. Temuan lainnya memperlihatkan bahwa good governance secara statistik berpengaruh namun tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pemerintahan, yang berarti bahwa good governance pada Pemerintah Kabupaten/Kota di Jawa Barat tidak serta merta mempengaruhi kinerja pemerintahan, namun perlu sejalan dengan proses pemindaian faktor intenal dan eksternal pemerintahan serta peningkatan penerapan strategi e-government pada Pemerintah Kabupaten/Kota di Jawa Barat.

5. Penelitian Jurnal oleh Lidia Kamelia dkk ⁹, penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

⁹ Lidia dkk Kamelia, "Lidia Kamelia, Dkk, Analisis Implementasi Good Governance Dalam Mewujudkan Pelayanan Publik Yang Berkualitas Di Kecamatan Ciater Kabupaten Subang," *Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo Volume IX Nomor 2, (2022) IX Nomor 2 (2022)*: h. 72., Jurnal Manajemen

Kantor Kecamatan Ciater Kabupaten Subang telah menerapkan good governance dengan baik, sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat pun bisa dilakukan dengan lebih baik. Hambatan yang dialami antara lain adalah belum semua masyarakat memahami Standar Operasional Prosedur yang berlaku, sehingga perlu dilakukan komunikasi dan sosialisasi melalui berbagai penyuluhan kepada masyarakat sehingga permohonan pelayanan dan pemberian pelayanan dapat dilakukan dengan lebih baik.

Tabel 1. 1 *Originalitas Penelitian*

No.	Nama Peneliti, Sumber, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1.	Boy Rahma Asibuan, Penelitian Tesis, 2019.	1) Penggunaan Good Governance 2) Metode Kualitatif	- Menggunakan prinsip-prinsip Good Governance - Tempat Penelitian	Manajemen Layana Publik dalam rangka mewujudkan Good Governance di Kementrian Agama Kota Malang
2.	Sulfiana, Penelitian Disertasi, 2020.	1) Fokus pelayanan publik 2) Metode Kualitatif	- Fokus pada kinerja pelayanan publik - Tempat Penelitian	
3.	I Made Yudhiantara, Penelitian Disertasi, 2019.	1) Focus pada E-Governance dan pelayanan Publik 2) Metode Kualitatif	- Transformasi E-Government Menuju E-Governance Dalam Proses Pelayanan Publik Pada Media. - Tempat penelitian	
4.	Moch Lukmanul Hakim, Penelitian Disertasi, 2023.	1) Focus pada E-Governance 2) Metode Kualitatif	- Penggunaan Model Strategi E-Government - Fokus Peningkatkan Kinerja Pemerintahan - Tempat penelitian	

5.	Lidia Kamelia dkk, Penelitian Jurnal, 2022.	1) Fokuse good governance dan pelayanan public 2) Metode kualitatif	- Fokus analisis dengan implementasi good governance - Tempat penelitian	Manajemen Layana Publik dalam rangka mewujudkan Good Governance di Kementrian Agama Kota Malang
----	---	--	---	---

Dari ulasan penelitian terdahulu di atas, maka peneliti secara tegas dalam penelitian ini bisa mengembangkan dari penelitian terdahulu dan belum ada meneliti seperti yang akan peneliti teliti saat ini, dengan judul penelitian “Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance* di Kementrian Agama Kota Malang”.

F. Definisi Istilah

Ada beberapa istilah yang dilakukan pada penelitian ini, secara garis besar memiliki arti yang khas sebagai berikut:

1. Manajemen Layanan Publik

Manajemen merupakan proses pengelolaan baik dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya (seperti halnya materi, tenaga kerja, waktu dan uang) untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Layanan publik merupakan jenis pelayanan pemerintahan untuk kebutuhan dan kepentingan masyarakat secara umum.

Manajemen layanan publik merupakan segala aktivitas pengelolaan yang berkaitan dengan pemberian pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah sebagai pemberi layanan untuk masyarakat penerima layanan yang secara bertahap

dilaksanakan oleh lembaga milik pemerintah menyesuaikan dengan kewenangan yang ada

2. *Good Governance*

Good governance merupakan sebuah tata kelolaan yang baik dengan berlandaskan pada pengelolaan melalui praktik pemerintahan dengan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, keadilan, efektif dan responsivitas untuk kebutuhan masyarakat.

G. Sistematika Pembahasan

Dalam memudahkan penggambaran secara umum mengenai sistematika yang akan dibahas pada prosposal tesis ini, dari definisi di atas bisa disusun dengan sistematika penulisan terdiri dari Bab I, Bab II dan Bab III, sebagai berikut:

Bab I pendahuluan: pada bab ini berisi mengenai penjelasan umum mengenai topik yang akan dibahas mengenai supervisor manajerial pada tenaga kerja di manajemen digitalisasi. Bagian yang tercantum pada bab ini meliputi latar belakang, fokus, tujuan, manfaat, orisinalitas, definisi istilah dan sistematika pada rencana penelitian.

Bab II kajian teori: bab ini mendefinisikan mengenai teori yang menyesuaikan dan sama dengan objek penelitian, teori yang terkait digunakan dan dijadikan sebagai pembimbing, pengarah serta penyokong penelitian dalam meningkatkan pelayanan digitalisasi Lembaga di era globalisasi

Bab III metode penelitian: pada bab ini akan membahas mengenai pendekatan penelitian, kehadiran, lokasi dan sumber data, Teknik pengambilan data,

pengumpulan data, analisis data, uji validitas hasil penelitian dan prosedur yang dilakukan peneliti untuk memperoleh sebuah data.

Bab IV paparan data dan hasil penelitian: bab ini merupakan hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan metode yang telah dijelaskan pada bab III. Bagian tampilan data berisi uraian deskriptif terkait variabel penelitian yang disajikan secara rinci dalam bentuk cerita deskriptif sehingga pembaca dapat dengan mudah memahami intisari penelitian.

Bab V pembahasan: bab ini memaparkan hasil penelitian yang memberikan jawaban dari fokus penelitian dan menafsirkan hasil temuan dengan analisis data agar hasil penelitian bersifat objektif.

Bab VI penutup: pada bab ini menjelaskan kesimpulan dari seluruh rangkaian penelitian dengan memaparkan hasil penelitian secara ringkas dan saran dari peneliti terhadap pihak-pihak yang berkaitan dalam penelitian ini.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*manage*” yang artinya mengatur. Maksud dari pengaturan yakni dilakukan dengan proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Manajemen merupakan sebuah penyelesaian proses yang mewujudkan sebuah tujuan yang diharapkan¹⁰

Menurut Hasibuan¹¹ Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan upaya pengendalian anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai sebuah tujuan dan mewujudkan bentuk *high* kelas Lembaga atau organisasi diperlukannya sebuah manajemen yang handal, untuk itu perlu manajemen strategi yang tepat dalam mewujudkannya.

Manajemen Strategi merupakan aktivitas perencanaan dilakukan pada tiga tingkat di banyak lembaga: korporat, bisnis, dan fungsional. Tingkat formalitas yang diinginkan dalam manajemen strategis adalah penyesuaian pembuat strategi dengan kegiatan-kegiatan tertentu dalam keseluruhan proses perumusan dan implementasi strategi

¹⁰ Lailul dan Ilmi Usrotin Choiriyah. Mursyidah, *Manajemen Pelayanan Publik* (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2020), h.42.

¹¹ Muhammad Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi – Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.25

1. Proses Manajemen Strategi menurut John & Robinson

Manajemen strategis (*strategic management*) merupakan suatu rangkaian yang Keputusan dengan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. terdapat Sembilan tugas penting:¹²

- a. Merumuskan misi lembaga
- b. Melakukan analisis untuk menunjukkan kondisi internal dan kemampuan lembaga
- c. Menilai kondisi eksternal, termasuk pesaing dari factor luar
- d. Menyesuaikan pilihan Lembaga dengan sumber daya dari luar
- e. Mengidentifikasi setiap pilihan yang ada menyesuaikan dengan misi perusahaan
- f. Memilih rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi yang diinginkan
- g. Merancang tujuan tahunan dan startegi pendek dengan strategi utaman yang dipilih
- h. Melaksanakan tujuan strategi dengan anggaran alokasi sumber daya
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi dalam mengambil keputusan dimasa yang akan datang.

Manfaat manajemen strategi dari dampak perilaku manajemen strategi yang diciptakan untuk menciptakan kesejahteraan lembaga:¹³

¹²John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 3

¹³ Ibid, h. 10

- a. Kegiatan perumusan startegi dengan memperkuat kemampuan Perusahaan dalam mencegah timbulnya masalah.
- b. Keputusan startegis dalam kelompok kemungkinan besar akan dipilih dengan alternatif yang ada
- c. Keterlibatan karyawan dalam proses perumusan strategi untuk meningkatkan pemahaman dalam hubungan produktivitas
- d. Kesenjangan akan berkurang karena partisipasi semua masyarakat lembaga merusmusakn strategi dengan mempejelas perbedaan peran
- e. Resistensi terhadap perubahan akan berkurang.

Manajemen strategis sebagai suatu proses, memandang manajemen startegis sebagai suatu proses memiliki beberapa implikasi yang penting untuk diterapkan, yakni: ¹⁴

- a. Perubahan pada suatu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lainnya.
- b. Implikasi kedua dari pandangan manajemen strategis untuk suatu proses dalam perumusan dan implementasi yang dilakukan secara berurutan
- c. Implikasi ketiga sebagai suatu proses memiliki kebutuhan akan umpan balik dari pelembagaan, tinjauan dan evaluasi.

2. Formulasi Perencanaan Strategi

Formulasi strategi mengarah pada lembaga organisasi dengan tujuan akhir yang hendak dicapai dan sarana dalam mencapai tujuan tersebut. pendekatan

¹⁴John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 17

melalui formulasi strategi ini adalah sebuah cara untuk perbaikan dan perencanaan tradisionial jangka panjang dari mulai pengembangan rencana tindakan kompetitif, penggabungan prespektif yang nantinya akan berorientasi pada lingkungan internal dan eksternal lembaga.¹⁵

Proses formulasi strategi dimulai dengan; **misi** yang memiliki tujuan dapat mencerminkan nilai dari berbagai pihak yang diinginkan; **tanggung jawab sosial** sebagai pertimbangan bagi pengambil keputusan untuk mencerminkan misi yang diambil bisa berkontribusi dengan komunitas yang mendukungnya, faktor-faktor utama dalam lingkungan lembaga yang harus dinilai oleh pemegang strategis, perbedaan utama dari perencanaan strategis, evaluasi kekuatan dan kelemahan; **analisis internal dengan pendekatan analisis SWOT** serta mengetahui ; **tujuan dan strategi jangka panjang**, yang akan dibahas dibawah ini.

a. Misi Lembaga

Misi mencangkup sebuah tujuan dan strategis yang dijelaskan secara luas dan bersifat khusus. Misi tidak hanya bicara mengenai target tetapi mengenai sikap, pandangan dan orientasi. Misi merupakan spesifikasi mengenai jasa dasar, produk primer lembaga dan teknologi.

¹⁵ John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 21

Misi didasarkan dengan keyakinan-keyakinan atas dasar berikut:

1. Jasa yang diberikan bisa memberikan manfaat menyesuaikan dengan kebutuhan.
2. Jasa bisa memenuhi kebutuhan masyarakat yang belum terpuaskan secara memadai.
3. Teknologi yang digunakan mampu bersaing dan berkualitas.
4. Dukungan dari factor luar bisa menguntungkan lembaga.¹⁶

Komponen-komponen misi, yakni:

1. Pelanggan merupakan prioritas lembaga dimana kepuasan pelanggan menjadi dasar tujuan lembaga.
2. Kualitas merupakan hasil kerja yang akan dirasakan oleh pelanggan.
3. Visi merupakan maksud dari startegis yang berfokus pada energi dan sumber daya lembaga untuk pencapaian masa depan. ¹⁷

b. Tanggung jawab sosial

Tanggung jawab sosial sebagai pertimbangan bagi pengambil keputusan strategis dalam misi yang diambil harus mencerminkan bagaimana lembaga bermaksud untuk memberikan kontribusi kepada komunitas yang mendukungnya.

1) Pendekatan pemangku kepentingan terhadap tanggung jawab sosial

Dalam hal ini pemimpin harus memahami hak sah atas lembaga, pihak luar yang menjadi pendukung seperti pemerintah, pesaing dan masyarakat umum yang

¹⁶John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 24

¹⁷Ibid, h. 33-35

dikenal dengan istilah pemangku kepentingan. Hal ini diharapkan agar lembaga bisa memenuhi tuntutan mereka dan bertanggung jawab. Sehingga melaksanakan beberapa Langkah, yakni; Identifikasi; Pemahaman; Rekonsiliasi; dan prioritas.¹⁸

2) Jenis-jenis Tanggung jawab sosial

Dari berbagai jenis, hanya dispesifikasikan dalam tiga bentuk, yakni: tanggung jawab ekonomi; hukum; dan pemimpin.¹⁹

3) Pemenuhan tanggung jawab sosial

Dalam hal ini lembaga memperoleh manfaat sosial secara maksimal dari sejumlah sumberdaya yang tersedia untuk kerja sama sosial.²⁰ Penelitian ini menemukan lima prinsip yang bisa menekankan hasil yang lebih baik bagi masyarakat dan bagi lembaga yang berpartisipasi:

- a) Mengidentifikasi misi jangka panjang yang tahan lama
- b) Mengkontribusikan “apa yang dilakukan”
- c) Mengontribusi jasa khusus berskala besar
- d) Menimbang pengaruh pemerintah
- e) Menyusun dan menilai total paket manfaat ²¹

¹⁸ John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 17 Ibid, h.52-53

¹⁹Ibid, h. 53-58

²⁰Bagian ini dikutip dari tulisan J,A Pearce II dan J. Doh, “Enching Corporate Rexpnsibiility through Skillful Collaboration” *Sloan Management Review* 46, no.3, (2005), h.30-39.

²¹John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen, Op, Cit*, h. 76

c. Analisis internal dengan pendekatan Analisis SWOT

SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan) dan *Weaknes* (kelemahan) internal dari suatu lembaga serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) lingkungan yang dihadapinya. Analisi SWOT (SWOT *analysis*) merupakan teknik yang menuntun para pemimpin bisa menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategi lembaga. Analisis ini berdasar pada sebuah asumsi mengenai strategi yang efektif menyesuaikan dengan sumber daya internal (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternal (peluang dan ancaman).

1. Peluang (*opportunities*) merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu lembaga.
2. Ancaman (*threats*) merupakan situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan dalam suatu lembaga.
3. Kekuatan (*strength*) merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu lembaga yang relative lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya.
4. Kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangn dalam sutau atau lebih sumber daya dengan kapabilitas lembaga yang relative terhadap

pesaingnya yang nantinya akan menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.²²

Kerangka SWOT menyediakan dasar yang sudah terorganisir untuk diskuis dan berbagi informasi secara mendalam yang bisa memperbaiki kualitas pilihan dan keputusan yang bisa diambil oleh para pemimpin.

d. Tujuan dan Strategi Jangka Panjang

1. Tujuan Jangka Panjang

Dalam mencapai kemakmuran jangka panjang, para perencana strategis umumnya menetapkan dengan tujuang jangka panjang dalam tujuh bidang:

- a. Profitabilitas, kemampuan lembaga untuk beroperasi dalam jangka panjang dengan tingkatan laba yang memadai
- b. Produktivitas, peningkatan secara skalaa system yang mereka milikin dengan memperbaiki hubungan inputoutput yang bertujuan dalam meningkatkan profitabilitas.
- c. Posisi kompetitif, sebuah ukuran keberhasilan dengan mendominasi publik, dengan penetapan tujuan posisi kompetitif.
- d. Pengembangan karyawan, menghargai dalam Pendidikan dan pelatihan yang diberikan.

²²John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h.156-157

- e. Hubungan dengan karyawan, Langkah-langkah proaktif dengan mengantisipasi kebutuhan dan harapan karyawan merupakan karakteristik dari pemimpin strategis.
- f. Kepemimpinan teknologi, pemimpin yang memanfaatkan internet memiliki peran strategis lebih hierarki untuk manajemen kedepannya.
- g. Tanggung jawab kepada masyarakat, para pemimpin harus memahami tanggung jawab untuk pelanggan dan masyarakat secara umum.²³

Tujuh kriteria yang bisa digunakan dalam mempersiapkan kualitas tujuan jangka panjang: bisa diterima dengan fleksibel, terukur seiring berlalunya waktu, memotivasi, sesuai, data dipahami dan bisa dicapai.

2. Pemilihan tujuan dan strategi

Strategi umum (*generic strategy*) skema oleh Michael Porter, banyak perencanaan yakin bahwa dengan strategi jangka panjang bisa mencari keunggulan kompetitif dengan tiga strategi: kepemimpinan berbiaya rendah, diferensiasi dan fokus.²⁴

Strategi utama (*grand strategi*) strategi induk sebagai arahan dalam tindakan strategis. Dengan tujuan, menjabarkan, menjelaskan dan membahas strategi utama yang dipertimbangkan oleh pemimpin strategis, 2) menyajikan pendekatan untuk memilih strategis utama yang optimal dengan berbagai alternatif.²⁵

²³John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 202

²⁴Ibid, h. 205

²⁵Ibid, h. 210

Dalam pemilihan strategi untuk tujuan jangka panjang, yang bisa dicapai yakni strategi yang diterapkan. Jangka panjang dan utama seling bergantung dengan pemikiran yang pemimpin praktisi. Sehingga dengan penggabungan dan pemiliha strategi tersebut bisa mendefinisikan tujuan yang ingin dicapai dengan mengetahui kriteria, hambatan dalam memurnikan rencana strategis.²⁶

3. Implementasi Strategi

Tahap pelaksanaan dari proses manajemen strategis yang telah dipilih, untuk menerjemahkan startegis harus tertuang dalam tindakan-tindakan yang akan diimplementasikan.

a. Tujuan Jangka Pendek

Tujuan ini menerjemahkan aspirasi-aspirasi jangka panjang untuk menjadi target tahunan yang akan dilaksanakan, jika terlaksana dengan baik, maka tujuan akan memberikan kejelasan, yang akan menjadi sebuah motivator dan fasilitator yang kuat terhadap pelaksanaan strategi yang efektif.

Tujuan jangka pendek (*short term objectives*) merupakan sebuah keberhasilan yang bisa dicapai dengan maksud pencapaian dalam waktu satu tahun atau kurang. Tujuan ini merupakan hasil yang spesifik dan biasanya kuantitatif yang ditetapkan oleh para pemimpin untuk dicapai dalam waktu dekat.²⁷

²⁶John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), Ibid, h.235

²⁷ Ibid, h. 300

Kualitas tujuan jangka pendek yang efektif, bisa dipengaruhi dengan; **terukur**, hal ini bisa memantau efektivitas dari setiap aktivitas ataupun sebuah kemajuan kolektif dari beberapa aktivitas yang saling berkaitan; **prioritas**, tujuan tahunan memang penting, tetapi beberapa pantas diprioritaskan karena pertimbangan waktu dan berpengaruh terhadap keberhasilan strategi. Hal ini menghindari asumsi yang saling bertentangan mengenai tujuan tahunan yang bisa menjadi penghambat kemajuan efektivitas strategi; **pemecahan dari tujuan jangka panjang ke tujuan jangka pendek**, hal ini bertujuan untuk membentuk tujuan dasar jangka panjang menjadi tujuan jangka pendek yang spesifik. Efeknya dapat memberikan manfaat tambahan untuk penyediaan sebuah referensi yang jelas dalam komunikasi dan negosiasi dalam mengintegrasikan tujuan lembaga.

b. Taktik Fungsional yang Menerapkan Strategi

Taktik fungsional (fungsional *tactics*) merupakan aktivitas penting yang harus dilakukan setiap area fungsional, baik dalam marketing, keuangan, operasi, pengembangan serta SDM. Taktik ini bisa dikatakan sebagai rancangan dalam dalam mencapai tujuan jangka pendek dalam meningkatkan kemungkinan bahwa strategi ini akan berhasil, dan taktik ini dibutuhkan untuk komponen lembaga.²⁸

Taktik fungsional memiliki tiga hal fundamental,

- 1) **Kehususan** dalam taktik ini memberikan kontribusi pada keberhasilan implementasi dengan membantu para pimpinan dalam keperluan dan

²⁸John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 303

kefokusan yang harus dicapai, mengklarifikasi manajemen puncak untuk melaksanakan strategi dalam meningkatkan pengetahuan kendali strategi

- 2) **Rentan waktu**, strategi dalam hal ini berfokus pada lembaga dalam mencapai tiga sampai lima tahun kedepan. Rentan waktu yang lebih singkat dari taktik ini adalah penting bagi keberhasilan implementasi dari suatu strategi karena *pertama* bisa menjadi kefokuskan para pemimpin mengenai apa yang perlu dilakukan saat ini, *kedua* bisa menyesuaikan kondisi saat ini yang sedang terjadi.
- 3) **Para peserta**, strategi dalam hal ini mendelegasikan pengembangan taktik kepada bawahannya yang bertanggung jawab bisa menjalankan bidang-bidang operasi dari lembaga tersebut, sehingga dalam mencapai tujuan jangka panjang bisa berkontribusi pada implementasi yang berhasil.²⁹

4. Pengendalian strategis

Pengendalian strategis (*strategic control*) prosesnya berkaitan dengan pelacakan sebuah strategi yang sudah dilaksanakan, dengan mendeteksi masalah-masalah atau perubahan asumsi dasar yang nantinya akan membuat penyesuaian yang diperlukan. Pengendalian ini berkaitan langsung dengan pengarahan langkah tindakan untuk hasil akhir beberapa tahun kedepan.

²⁹John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 304-306

Membentuk pengendalian strategis harus menyesuaikan dengan tindakan strategis dan arahan pusat. Empat jenis dasar dalam pengendalian strategis , yakni:³⁰

- a) Pengendalian premis (*premis control*), dirancang untuk memeriksa secara sistematis apakah prinsip yang mendasari strategi masih berlaku. Perencanaan pemikiran ini berkaitan dengan factor lingkungan dan factor industri
- b) Pengamatan strategis (*strategic surveillance*) , dirancang untuk memantau secara luas berbagai peristiwa didalam dan luar lembaga yang mungkin sekali mempengaruhi jalannya strategis.³¹
- c) Pengendalian peringatan khusus (*special alert control*), adalah pemikiran Kembali yang teliti dan kebanyakan cepat dari strategi lembaga karena sebuah peristiwa yang mendadak dan tidak diharapkan
- d) Pengendalian atas implementasi (*implementation control*), dirancang untuk menilai keseluruhan strategis yang bisa diubah melalui pertimbangan dengan hasil-hasil yang berkaitan langsung dengan Tindakan tambahan dalam keseluruhan strategi.

B. Pelayanan Publik

1. Pengertian Manajemen Pelayanan Publik

Setelah mengetahui pembahasan mengenai manajemen, kita perlu mengetahui istilah pelayanan dalam Bahasa Inggris adalah *service*. Pelayanan

³⁰John A Pearce II & Richard B, Robinson *Op. Cit* h. 399

³¹G. Schreyogg dan H. Steinmann, "strategic Control: A New Prespective", *Academy of Management Review* 12.no.1 (1987), h. 101

menurut ³² adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok dengan landasan tertentu dimana tingkat pemuasannya hanya bisa dirasakan oleh orang yang melayani atau dilayani, bergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pengguna.

Menurut ahli ³³ menyebutkan bahwa “Pelayan umum lahir dikarenakan adanya kepentingan umum”. Pelayanan umum bukan seutuhnya tujuan melainkan sebuah proses dalam mencapai sasaran tertentu yang sudah ditetapkan. Pelayan sendiri terdiri dari 4 faktor, yakni:

1. System, prosedur dan metode
2. Personal, terutama ditekankan pada perilaku aparatur
3. Sarana dan prasarana
4. Masyarakat sebagai pelanggan. ³⁴

Menurut Undang- Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atau barang, jasa, dan pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara publik³⁵.

Pada hal ini yang dimaksud dengan penyelenggara pelayanan publik yakni instansi pemerintahan yang meliputi³⁶:

³² A. S. Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 35

³³ Batinggi, *Materi Pokok Pelayanan Umum* (Jakarta: Universitas Terbuka., 2005), h. 43

³⁴ Ibid, h. 48

³⁵ Republik Indonesia, “UU Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik” (Jakarta, 2009).

³⁶ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta.: UPP STIM YKPN, 2010), h. 65

- a. Satuan kerja/satuan organisasi kementerian
- b. Departemen
- c. Lembaga pemerintah nin departemen
- d. Kesekretariatan lembaga tertinggi dan tinggi negara, misalnya; sekretaris dewan (Setwan), sekretaris negara (setneg), dan lainnya
- e. Badan usaha milik negara (BUMN)
- f. Badan usaha milik daerah (BHMN)
- g. Badan usaha milik daerah (BUMD)
- h. Instansi pemerintah lainnya baik pusat maupun daerah dan dinas atupun badan lainnya.

Manajemen pelayanan publik merupakan segala aktivitas pengelolaan yang berkaitan dengan pemberian pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah sebagai pemberi layanan untuk masyarakat penerima layanan yang secara bertahap dilaksanakan oleh lembaga milik pemerintah menyesuaikan dengan kewenangan yang ada, baik pelayanan tersebut bersifat langsung maupun tidak langsung melalui kebijakan tertentu³⁷.

Sehingga dengan pelayanan publik ini, tujuan dari pemerintah bisa menjadi penopang bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya mengenai urusan pribadi maupun umum pada pemerintahan, sehingga dengan jasa yang disediakan oleh pemerintah ini bisa dimanfaatkan oleh seluruh masyarakat dengan kualitas yang baik dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

³⁷ Mubarak dan Nanang Suparman, *Pelayanan Publik Kontemporer* (Bandung: Administrasi Publik UIN Sunan Gung Djati, 2019), h. 36

2. Tujuan pelayanan publik

Hal dasar yang menjadi aspek penting pelayanan publik yakni melayani masyarakat sebaik-bainya untuk bisa membantu terkait urusan administrasi pemerintahan atau kebutuhan barang jasa dan publik. Pelayanan publik merupakan impian penting bagi masyarakat terbilang dari sikap aparatur dalam memberikan layanan, layanan yang diberikan disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan dan sikap aparaturnya.

Pasal 3 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 menyebutkan mengenai tujuan pelayanan publik³⁸ yakni :

- a. Terwujudnya sebuah batasan dan hubungan yang jelas mengenai hak dan tanggung jawab, kewajiban, kewenangan seluruh pihak yang berkaitan secara langsung dalam menyelenggarakan pelayanan publik;
- b. Terwujudnya sebuah system penyelenggara dalam pelayanan publik baik menyesuaikan dengan asa secara umum ataupun pemerintahan dalam korporasi yang baik;
- c. Terpenuhinya sebuah penyelenggaraan pelayanan publik menyesuaikan dengan peraturan perundang-undangan;
- d. Terwujudnya sebuah perlindungan dan kepastian untuk masyarakat dalam penyelenggra pada pelayanan publik.

Hal ini yang akan menjadi sebuah penekanan dalam pasal memberikan kepastian hukum kepada masyarakat yang menerima pelayanan. Dalam mewujudkan prinsip-prinsip pelayanan publik, menyesuaikan dengan ketentuan

³⁸ Republik Indonesia “Undang-Undang Nomor 25 TentaUndang-Undang Nomor 25, “Undang-Undang Nomor 25 Tentang Pelayanan Publik,” 2009, Pasal 3.

perundangan-undangan dan membeikan konsekuensi hukum kepada siapa yang menerima layanan.

3. Tantangan dalam Pelayanan Publik

Pelayanan publik tidak hanya sampai dikebermanfaat, tetapi tujuan pelayanan publik di Indonesia masih mengalami berbagai kendala dan tantangan. Sofian dalam ³⁹ mengemukakan 4 (empat) kendala dalam buku “Manajemen Pelayanan Publik” ⁴⁰ kendala yang dihadapi oleh Indonesia dalam pembangunan pelayanan publik, yaitu:

- 1) Politik. Politik Indonesia menggunakan system demokratis dengan memberikan banyak ruang untuk elemen politik dalam bekompetensi pada jabatan politik. Dengan hal ini berdampak pada jalannya pemerintahan. Koalisi politik yang berdiri tegak menyebabkan proses administrasi pelayanan publik mengalami kendala dengan berbagai masalah kepentingan politik.
- 2) Lemahnya penggunaan teknologi. Pada pola penyelenggaran teknologi tidak bisa terpisahkan dalam pelayanan publik. Pada hal ini pelayanan publik menjadi kepentingan utama yang menjadi bagian dalam meningkatkan sebuah efektifitas dan efisien. Tetapi dengan penggunaan teknologi menjadikan ketidakefektifan dan ketidakefisienan kepada masyarakat.dalam pelayanan publik.

³⁹ Safroni M. Ladzi, *Manajemen Dan Reformasi Pelayanan Publik Dalam Konteks Birokrasi Indonesia*, (Malang: Aditya Media, 2012), h.38

⁴⁰ Hayat, *Manajemen Pelayanan Publik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), h. 87

- 3) Rekrutmen pegawai. Sebuah pencarian SDM yang kurang efektif menjadi tolak ukur yang nantinya tidak akan seimbang dalam pemberi layanan kepada masyarakat. Pelayanan publik langsung ditugaskan kepada aparatur yang memiliki sebuah kompetensi yang baik, berkualitas, keterampilan yang memadai, perilaku sikap yang baik dalam proses penyelenggaraan dalam memberikan pelayanan bisa dipertanggung jawabkan. Hal konkret yang dapat diambil mengenai rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN).
- 4) Reward dan punishment. Salah satu aspek lemahnya pelayanan publik terletak pada kurangnya pemerataan *reward* yang diterima oleh aparatur pelayan publik yang berprestasi. Pemerintah dinilai masih sangat kurang dalam memberikan perhatian secara lebih kepada aparatur yang berprestasi. *Reward* adalah penghargaan oleh pemerintah kepada aparatur yang berprestasi. Melalui pembeian ini memperlihatkan sebuah motivasi bagi aparatur dalam meningkatkan semangat yang tinggi dalam bekerja dan memacu kualitas pelayanan yang diberikan.

Dari penjelasan diatas bisa disimpulkan bahwa dalam menuju sebuah peningkatan dalam hal pelayanan harus melihat beberapa tantangan yang sering terjadi dalam melayani publik, sehingga tantangan diatas menjadi sebuah pegangan kepada lembaga dalam meningkatkan dan menuju kualitas kerja pelayanan publik yang lebih baik.

4. Prinsip-prinsip Pelayanan Publik

Keputusan Menteri pendayagunaan aparatur negara nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggara Pelayanan Publik Point V A Prinsip-prinsip pelayanan publik ⁴¹, yakni:

- a. Kesederhanaan, pelayanan publik tidak berbelit-belit mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan, melalui persyaratan teknis dan administrative pelayanan publik, unit kerja atau pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik serta rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
- c. Kepastian waktu, yaitu pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurung waktu yang telah ditentukan.
- d. Akurasi, yaitu pondok pelayanan public diterima dengan benar, tepat dan sah.
- e. Keamanan, yaitu proses dan produk pelayanan public memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- f. Tanggung jawab, yaitu pimpinan dalm hal penyelenggara pelayana public atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggara pelayana dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

⁴¹“Petunjuk Teknis Penyusunan, Penetapan, Dan Penerapan Standar Pelayanan,” in *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 36*, 2012, Nomor 36.

- g. Kelengkapan sarana dan prasarana, yaitu tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika)
- h. Kemudahan akses, yaitu tempat dan lokasi serta sarana dan pelayanan yang memadai, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika
- i. Kedisiplinan, kesopanan, keramahan, yaitu pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan, santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
- j. Kenyamanan, yaitu lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lainnya.

5. Indikator Pelayanan Publik

Masyarakat sebagai konsumen produk jasa pelayanan publik bisa diukur kepuasannya, menurut Lovelock (1994 :76) dengan melakukan delapan titik rawan dalam pelayanan.⁴² mengemukakan mengenai 8 suplemen pelayanan jasa publik sebagai berikut:

- a. *Information*, pelayanan yang berkualitas bisa dimulai dengan informasi dari produk jasa yang dibutuhkan pelanggan. Dengan penyediaan sebuah informasi yang cepat dan tepat secara langsung bisa memberikan kemudahan untuk pelanggan dalam memenuhi kebutuhannya.

⁴²Rahayu, *Pelayanan Publik*, (Jakarta: Klik Press, 1997), h. 67

- b. *Consultation*. Setelah mendapatkan informasi, melakukan konsultasi teknis, harga, prosedur dan kebijakan dengan aparat pelayanan, oleh sebab itu, perisapan mengenai waktu, materi konsultasi, personal dan sarana liannya bisa terjadi secara cepat dan tepat serta lengkap.
- c. *Ordetaking*. Setelah pelanggan sudah mendapatkan kepastian dari pemenuhan kebutuhannya, pelayanan aplikasi dan administrasi tidak berbelit-belit, biaya murah, fleksibel serta syarat ringan dilakukan untuk mempermudah pelayanan lainnya.
- d. *Hospitality*. Sebuah sikap dan perilaku layanan yang sopan, ramah, ruanga yang sehat dan indah, seperti halnya penyedian kebutuhan umum seperti toilet yang sehat dan bersih.
- e. *Caretaking*. Kemampuan dalam menyesuaikan dengan pelayanan untuk bisa membedakan background rakyat, seperti halnya untuk beberapa rakyat yang bermobil bisa disediakan tempat parker, yang berkendala dalam tunanetra bisa disediakan alat pembatu seperti aplikasi khusus dan lainnya.
- f. *Exception*, bisa artikan sebagai kemampuan untuk bisa memberikan pelayanan dalam bertanggung jawab kepada klaim rakyata atas produk yang tidak berkualitas dan merugikan, sehingga kebijakan yang menguntungkan kelompok tertentu dan tidak merugikan kelompok yang lainnya.

- g. *Billing*, diartikan sebagai administrasi dalam pembayaran pelayanan jasa public untuk bisa memudahkan rakyat baik formulir, cara kerja (mekanisme) pembayaran maupun keakuratan dalam perhitungan
- h. *Payment*, artinya sebagai fasilitas pembayaran bisa berdasarkan keinginan rakyat sebagai pelanggan baik bisa berupa self service payment, transfer bank, credit card, maupun tagihan langsung saat transaksi.

Oleh sebab itu semuanya harus bisa memudahkan agar bisa menyesuaikan dengan daya saing beli masyarakat. Namun tidak menutup kemungkinan masyarakat sebagai pelanggan umum seperti biasanya mampu mengevaluasi kepuasan mereka sendiri atas pelayanan yang diperoleh.

6. Teori pelayanan publik

Mutu layanan publik yang disediakan publik menjadi tolak ukur dalam memperoleh kualitas pelayan publik, kualitas layanan publik bisa dikatakan berkualitas menurut pelayanan yang diberikan, Parasuraman mendefinisikan bahwa kualitas penilaian menjadi sebuah pertimbangan global untuk keunggulan dari suatu layanan.⁴³ Menurut Teori Zeithamal yang sudah disederhanakan dari 10 dimensi kualitas pelayanan menjadi lima dimensi yang disebut dengan SERVQUAL (kualitas pelayanan) sebagai berikut: dapat diukur dari lima dimensi, yaitu:

⁴³Hardiansyah, *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 56

a. *Tangibel* (Berwujud), dengan indikator:

- 1) Penampilan Petugas/aparatur dalam melayani pelanggan,
- 2) Tempat nyaman dalam melakukan pelayanan
- 3) Mudah nya dalam proses pelayanan
- 4) Kedisiplinan petugas/aparatur dalam melakukan pelayanan,
- 5) Kemudahan akses pelanggan dalam permohonan pelayanan, dan
- 6) Penggunaan alat bantu dalam pelayanan

b. *Reliability* (Kehandalan), dengan indikator:

- 1) Kecermatan petugas dalam melayani pelanggan,
- 2) Penggunaan standar yang jelas
- 3) Kehandalan petugas/aparatur dalam menggunakan alat bantu pada saat proses pelayanan berlangsung
- 4) Keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan.

c. *Responsiviness* (Ketanggapan), dengan indikator:

- 1) Merespon setiap pelanggan/pemohon yang ingin mendapatkan pelayanan,
- 2) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cepat,
- 3) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan tepat,
- 4) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cermat,
- 5) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan waktu yang tepat,
- 6) Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas.

d. *Assurance* (Jaminan), dengan indikator:

- 1) Petugas memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan
- 2) Petugas memberikan jaminan biaya dalam pelayanan,
- 3) Petugas memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan, dan
- 4) Petugas memberikan jaminan kepastian biaya dalam pelayanan.

e. *Empathy* (Empati).⁴⁴

- 1) Mendahulukan kepentingan pemohon/pelanggan,
- 2) Petugas melayani dengan sikap ramah,
- 3) Petugas melayani dengan sikap sopan santun,
- 4) Petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membeda-bedakan),
- 5) Petugas melayani dan menghargai setiap pelanggan.

Dengan demikian, bisa diketahui dengan mengukur tingkat kualitas pelayanan publik yang baik tidak hanya bisa di lihat dengan menggunakan indicator tunggal, tetapi menggunakan *multi indicator* ganda pada saat pelaksanaannya. Oleh sebab teori pelayanan bisa disajikan dan sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan di berikan oleh aparat. Baik bidang pemerintahan, Pembangunan, ekonomi pendidikan, Kesehatan sosial, pertahanan dan kesejahteraan rakyat.

7. Standar Pelayanan Publik

Standar pelayanan memberikan patokan penting dalam pelayanan untuk memberikan informasi kepada masyarakat mengenai hal-hal yang berkaitan langsung dengan biaya, waktu dan persyaratan. Dengan begitu masyarakat bisa

⁴⁴Hardiansyah, *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 57

mendapatkan pelayanan yang efisien dan transparan. Standart pelayanan ini bisa mengatasi beberapa masalah yang muncul seperti biaya siluman, waktu yang tidak bisa diprediksikan dan cenderung sangat lama karena kurangnya batasan waktu, boros waktu dikarenakan kurangnya kelengkapan persyaratan karena tidak ada panduan yang jelas.

Sedangkan subindikator review dan perbaikan berkala pemerintah akan dilakukan secara tidak berkala. Padahal dalam pelaksanaan dijelaskan dengan sangat tegas bahwa pengkajian ulang SOP dilakukan minimal sekali dalam dua tahun. Hal ini perlu mendapatkan perhatian yang lebih dari pemerintah karena sudah ada peraturan yang mengikat. Namun kelemahan dari peraturan ini belum menjelaskan sanksi jika tidak mematuhi pelaksanaan peraturan tersebut. Hal yang sama juga terjadi pada review dan perbaikan standar pelayanan yang tidak dilakukan secara berkala dan tidak melibatkan stakeholder.⁴⁵

Semua subindikator dalam Standar pelayanan tersebut diatas dapat ditingkatkan hasilnya karena semua subindikator yang ada bersifat teknis Sehingga lebih mudah untuk diperbaiki dan tidak membutuhkan biaya yang besar. Menurut⁴⁶ Hal-hal yang perlu diperhatikan yaitu :

- a. SDA (Sumber Daya Aparatur) dengan pemahaman alur kerja. Beberapa kendala dalam penyusunan SOP bisa dirasakan pada saat menuangkan proses kerja dalam bagan alur SOP, jika SDA tidak paham dengan apa

⁴⁵Nurdin, Dr. Drs. I Ismail M, *Kualitas Pelayanan Perilaku Aparatur Dan Komunikasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*, (Surabaya: Media Sahabat Cendekia, 2019), h. 85

⁴⁶Ibid, h. 86

yang dikerjakan maka patut dipertanyakan proses pelayanan dan siapa saja pihak-pihak yang terlibat dalam memberikan pelayanan.

- b. Aparatur meyakini bahwa maklumat pelayanan menjadi bagian penting dalam memberikan informasi kepada penerima sehingga ikranya dalam layanan bisa terlaksana, sehingga timbulnya peningkatan kepercayaan kepada masyarakat. Pentingnya membangun sebuah kepercayaan pelaksana mengenai maklumat tidak hanya sekedar janji tetapi sebuah komitmen.
- c. Keterlibatan *stakeholder* dalam perbaikan standar pelayanan dan SOP adalah salah satu faktor penting untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik. Keterlibatan mereka menunjukkan adanya objektivitas dalam penyusunan revisi standar pelayanan ataupun SOP.

Melalui *road map* reformasi, pemerintah lebih mudah menjabarkan kebijakan pemerintah khususnya kepada pelayanan yang sudah ditetapkan. Rencana ini dibuat untuk arah kebijakan yang lebih bagus sehingga bisa menggambarkan rencana kegiatan secara detail dengan kurun waktu yang singkat yakni 1 tahun.

C. Good Governance

1. Pengertian Good Governance

Konsep *good governance* memiliki dua arti makna, yakni pertama adalah nilai yang menjunjung tinggi kehendak rakyat, yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam mencapai sebuah tujuan, kemandiriannya, Pembangunan keberlanjutan dan keadilan sosial. Kedua yakni aspek fungsional dari

pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya dalam mencapai sebuah tujuan tersebut. Dari pengertian diatas terkandung arti bahwa *good governance* adalah pilar bagi tegaknya sebuah *good governance* di suatu negara yang harus dijunjung tinggi oleh setiap pihak yang berhubungan.⁴⁷

Pengertian dari *good governance* dapat dilihat dari pemahaman yang dimiliki baik oleh IMF maupun World Bank yang melihat *good governance* sebagai sebuah cara untuk memperkuat “kerangka kerja institusional dari pemerintah”. Hal ini berarti bagaimana memperkuat aturan hukum dan prediktibilitas serta imparsialitas dari penegakannya. Ini juga berarti mencabut akar dari korupsi dan aktivitas-aktivitas rent seeking, yang dapat dilakukan melalui transparansi dan aliran informasi serta menjamin bahwa informasi mengenai kebijakan dan kinerja dari institusi pemerintah dikumpulkan dan diberikan kepada masyarakat secara memadai sehingga masyarakat dapat memonitor dan mengawasi manajemen dari dana yang berasal dari masyarakat.⁴⁸

Penyelenggara *good governance* adalah pemerintahan yang diselenggarakan dengan konsisten dan tanggung jawab, dengan memperkuat keutuhanm asyarakat dengan pemerintahan. Ada tiga sector terkait dengan konsep *good governance* yaitu

- a) Negara (*state*),
- b) Sector swasta (*private sector*) dan
- c) Masyarakat (*society*).

⁴⁷Mubarok dan Nanang Suparman, *Pelayanan Publik Kontenporer*, (Bandung: Administrasi Publik UIN Sunan Gung Djati, 2019), h. 52

⁴⁸R Heeks, *Understanding E-Governance for Development. Dalam IGovernment Working Paper Series*, (Manchester: Institute for Development Policy and Management, University of Manchester., 2001), h. 57

Dimana *good governance* dapat terwujud jika ketiga sector tersebut terjalin hubungan yang baik dan bersinergi ⁴⁹.

2. Prinsip Good Governance

Menurut Teori United National Development Program (UNDP) prinsip *good governance*, terbagi menjadi 14, yaitu:

- a. Partisipasi masyarakat
- b. Wawasan kedepan
- c. Keterbukaan dan transparansi
- d. Demokrasi
- e. Profesionalisme dan Kompetensi
- f. Kemitraan dengan dunia usaha swasta dan masyarakat
- g. Desentralisasi
- h. Komitmen pada lingkungan hidup
- i. Komitmen pada pengurangan kesenjangan
- j. Profesionalisme dan kompetensi
- k. Keefisienan dan keefektifan
- l. Daya tanggap ⁵⁰

3. Karakteristik Good Governance

Good governance harus memiliki sebuah karakteristik khusus untuk memperkuat hubungan antara masyarakat, pemerintah dan swasta, ⁵¹ yakni:

⁴⁹Aulia, Sholichah, Iman, Nurhotimah, *Pengawasan Pelayanan Publik*, (Yogyakarta: Jejak Putaka, 2021), h. 32

⁵⁰Heriyani, *Pengaruh Pelaksanaan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Pelayanan*, (Medan: Universitas Sumatera Utara, 2007), h. 45

⁵¹Mubarok dan Nanang Suparman, *Pelayanan Publik Kontemporer*, (Bandung: Administrasi Publik UIN Sunan Gung Djati, 2019), h. 75

- a. Partisipasi setiap masyarakat pada saat menyuarakan pendapatnya dalam proses pembuatan keputusan kebijakan baik itu secara langsung maupun tidak langsung, contoh halnya dalam penyampaian pada media elektronik atau perwakilan dari suara masyarakat. Secara tidak langsung masyarakat dituntut untuk bisa aktif dalam partisipasi dalam kehidupan politik negara agar suara rakyat bisa terjamin.
- b. Kepastian hukum pada suatu kerangka hukum harus adil dan tidak memihak pada pihak manapun, hukum harus bersifat adil, semua yang berada didepan hukum baik masyarakat biasa, swasta, pejabat pemerintah harus sama didepan hukum tanpa memandang perbedaan.

Adanya sebuah transparansi yang dibangun berdasarkan prinsip keterbukaan dan kebebasan informasi publik. masyarakat dan pihak swasta yang berkeinginan memperoleh sebuah informasi harus dimudahkan dalam mengaksesnya, tidak ada kerahasiaan kecuali informasi rahasia yang memang dirahasiakan oleh Badan Intelijen Negara (BIN).

D. *Good governance* pada Pelayanan publik

1. Pentingnya pelayanan publik pada *good governance*

Pelayanan publik merupakan sesuatu hal yang sangat penting, dimana posisinya akan berpengaruh pada kebermanfaatan masyarakat. Pelayanan publik sangat penting dalam menggerakkan sebuah unsur dalam *good governance*. Ada 3 alasan pentingnya pelayanan publik dalam menciptakan *good governance*, yakni:

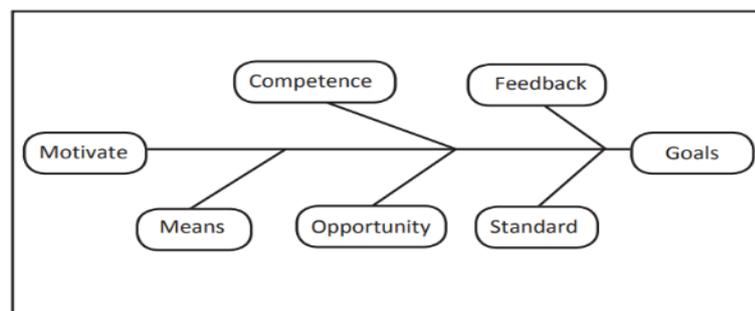
- a. Adanya perbaikan kinerja didalam pelayanan public yang menjadi suatu hal yang sangat penting bagi ketiga pihak yang terkait pada *good governance* seperti pemerintah, masyarakat dan pihak swasta, karena pelayanan public akan sangat membutuhkan ketiganya dalam menjalankan semuanya.
- b. Dalam pelayanan publik ketiga pihak yang terkait *good governance* untuk melakukan komunikasi dan interaksi secara intens.
- c. Dalam pelayanan publik berbagai nilai yang terkandung dalam *good governance* untuk bisa diterjemahkan dengan mudah dan lebih nyata.
- d. Pelayanan publik merupakan sebuah indicator dalam berhasilnya *good governance*.
- e. Ketergantungan secara dinamis antara pemerintah, kekuatan pasar dan masyarakat madani ⁵².

Perwujudan dari *good governance* yang diselenggarakan pemerintah oleh negara yang solid, efektif dan efisien, bertanggungjawab, melalui penjagaan singeritas interaksis yang konstruktif diantara domain negara, sektor swasta sampai dengan masyarakat. Oleh sebab itu *good governance* meliputi system administrasi negara dalam rangka mewujudkan *good governance* melalui upaya penyempurnaan system administrasi negara yang berlaku pada negara secara menyeluruh.

⁵²Mubarok dan Nanang Suparman, *Pelayanan Publik Kontenporer*, (Bandung: Administrasi Publik UIN Sunan Gung Djati, 2019), h. 86

2. Indikator kinerja pelayanan publik untuk menciptakan *governance*

Menurut Wibowo⁵³ penekanan indikator dalam kinerja menjadi prospektif (harapan kedepan) dari pada retrospektif (melihat kebelakang) untuk menghasilkan *good governance*. Ada 7 indikator kinerja yang bisa digunakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Seperti halnya yang digambarkan oleh Hersey, Blanchard dan Johnson.



Gambar 2. 1 Indikator Kinerja

Sumber: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson, *Management of Organizational Behavior* (1996:386). Dalam Wibowo, *Manajemen Kinerja* (2013:102).

Melalui gambar diatas bisa kita pahami mengenai indikator kinerja bisa dijalankan melalui perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dalam hal meningkatkan kinerja dari pegawai. 7 indikator tersebut memberikan dampak yang positif untuk mewujudkan *governance*.

Penjelasan tentang indikator-indikator di atas, seperti dijelaskan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson yang dikutip⁵⁴ dalam bukunya, *Manajemen Kinerja* dalam mewujudkan *good governance* adalah sebagai berikut⁵⁵:

⁵³Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (PT Raja Grafindo Persada, 2013), h. 43

⁵⁴Ibid, h. 49

⁵⁵Hayat, *Manajemen Pelayanan Publik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), h. 56

1) Tujuan

Tujuan merupakan konsekuensi yang logis dalam menerima ataupun mendapatkan melalui kinerja baik itu dari individu maupun organisasi yang berkomitmen melalui prinsip yang kuat untuk mencapai sebuah tujuan. Kinerja merupakan model atas tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, kelompok ataupun individual.

Pada dasarnya, kinerja pelayanan publik yang akan menjadi tujuan adalah kulaitas pelayanan publiknya, kualitas tersebut harus diikuti oleh kualitas kinerja aparatur yang bertugas. Tidak hanya fokus pada tujuan belaka saja tetapi harus mempertimbangkan kompetensi dan kualitas kinerjanya.

2) Standar

Standar merupakan sebuah tolak ukur dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Setiap tujuan harus memiliki standart untuk dicapai sehingga bisa memastikan kinerja yang dipegang sudah berjalan secara baik atau tidak. Standart tujuan menjadi sangat penting bagi lembaga ataupun organisasi. Standart adalah ukuran pencapaian kepada tujuan yang ingin dicapai.

Pada kinerja pelayana publik, indikator yang mendasar salah satunya yakni standar, untuk mengukur sejauh mana pelaksanaan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Standar maksimal bisa dilakukan dengan setiap instansi maupun aparatur egera untuk mencapai tujuan pelayanan prima. Standar dimuat dalam SOP (*Standart Operational*) pelayanan

maupun maklumat pelayanan yang menjadi dasar bagi aparatur kinerja pelayanan publik untuk menjalankan tugas dan fungsinya.

3) Umpan Balik

Umpan balik merupakan hasil dari *feedback* yang timbul berbalik tentang tujuan yang telah dilakukan sebagai rangsangan dalam bertindak lebih jauh. Umpan balik diartikan sebagai bahan yang diperoleh kembali dari penerapan suatu unsur dalam perbaikan lebih lanjut. Arti lain jugak memuat mengenai tanggapan secara langsung melalui pengamatan dari hasil kerja individu terhadap individu lainnya. (Kamus Terbaru Bahasa Indonesia, 2008). Hal ini menjadi satu kesatuan dengan standar yang saling berkaitan sebagai dasar dalam perbaikan secara terus menerus untuk meningkatkan kinerja yang telah dilakukan.

4) Alat atau Sarana

Kebutuhan sarana dan prasarana menjadi bagian penting dalam menunjang kinerja. Kinerja pelayan publik yang menjadi kebutuhan masyarakat semakin meluap dalam penerimaan layanan dengan berbagai layanan yang di usahakan agar selalu bisa lancar dan cepat. Pelayanan melalui ini termasuk keprofesionalan kinerja, para aparatur hanya menjalani proses pelayanan dan untuk mendukung kemaksimalan tersebut melalui sarana dan prasarana yang digunakan. Dalam keadaan zaman sekarang, pelayanan publik sudah menggunakan sarana dan prasarana yang langsung mengarah kepada internet.

Elektronik *Governance* (*E-Governance*) menjadi sebuah kebutuhan disetiap elemen pemerintahan dan masyarakat. Pelayanan melalui jasa elektronik menjadi kebutuhan masyarakat masa saat ini, hal ini terjadi karena kemudahan yang di peroleh, cepat, murah dan tentunya berkualitas. Sehingga bisa diambil contoh melalui waktu pelayanan, yang biasanya selesai dengan kurun waktu 1 jam melalui elektronik bisa diselesaikan dengan 5 menit. Oleh sebab itu alat sarana dan prasarana yang memadai memberikan sebuah dampak yang signifikan kepada aparatur yang bekerja. Sehingga pelayanan yang ditimbulkan lebih maksimal dan lebih baik serta bisa mencapai tujuan pelayanan yang berkualitas.

5) Kompetensi

Kompetensi aparatur pelayanan harus menjadi dasar pada saat rekrutmen. Kompetensi menjadi hal yang paling utama pada kinerja aparatur pelayanan publik. *The right man on the right place* bukan hanya slogan saja, tetapi harus diaplikasikan dalam kehidupan birokrasi. Siapa saja yang mengerjakan harus sesuai dengan kompetensi didalam dirinya, sehingga sebuah keberuntungan dalam melayani apalagi berhubungan langsung dengan masyarakat berbagai tugas dan tanggung jawab tetap dengan tujuan untuk pelayanan yang baik bagi masyarakat.

6) Peluang

Para kinerja dalam dunia pekerjaan memiliki peluang yang sama dalam meningkatkan kualitas dirinya. Peluang merupakan kesempatan bagi

setiap pegawai dalam menunjukkan prestasinya. Menyesuaikan dengan peluang apa yang ingin diraih dan cara untuk mendapatkannya. Pada pelayanan publik aparatur berprestasi yang banyak mendapatkan peluang, sehingga aparatur yang berprestasi memiliki peluang dalam promosi naik jabatan.

7) Motif

Motif merupakan bahasa motivasi yang dijadikan pendorong untuk sesuatu yang akan dilakukan seseorang. Personal bisa melakukan sesuatu karena memiliki motif tersendiri. Motivasi diberikan sebagai *reward*, insentif, bonus serta pengakuan untuk aparatur dalam mendukung lebih baik lagi untuk peningkatan kualitas kinerja yang maksimal.

Indikator kinerja diatas merupakan kualitas kinerja aparatur untuk mendorong secara langsung maupun tidak langsung baik internal maupun eksternal. Sehingga pola kerja dari 7 indikator menjadi jalan yang berkesinambungan untuk integrasi satu dengan lainnya. Hal tersebut dapat pula dikatakan sebagai sebuah proses dalam pencapaian tujuan organisasi.⁵⁶ Untuk menjadi lembaga atau instansi negara yang berkualitas, ketujuh indikator tersebut menjadi penting untuk diimplementasikan.

⁵⁶Hayat, *Manajemen Pelayanan Publik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2019), h. 57

3. Pengembangan System Pelayanan terhadap pengguna Layanan dalam mewujudkan *Good Governance*

Pengembangan terhadap system pada pelayanan yang baik kepada pengguna layanan bisa menghasilkan sebuah layanan yang berkualitas sehingga bisa menuju *good governance* pada sebuah organisasi. Menurut Richard F Gerson terdapat 7 langkah dalam mengembangkan sebuah system pelayanan yang baik kepada pengguna layanan, yakni⁵⁷:

a. Komitmen seluruh manajemen (*Total Management Commitment*)

Pada program pelayanan kepada pengguna layanan tidak akan ada kesuksesan apabila top management tidak memiliki komitmen tinggi terhadap konsep pelayanan. Program pelayanan memerlukan partisipasi dan komitmen dari pihak management, tim manajemen harus memegang visi yang jelas untuk dikembangkan sehingga bisa tersampaikan visi tersebut kepada karyawan.

b. Mengenal penggunaan layanan (*Get To Know Your Customer*)

Lembaga harus mengenal penggunaan layanan dengan sangat baik, pendekatan, pengeertian diperlukan untuk layanan secara keseluruhan. Lembaga harus mencari dan mengetahui informasi mengenai apa yang disukai dan tidak disukai oleh pengguna layanan, lembaga mengetahui apa penyebab pelanggan menggunakan layanan tersebut dan apa yang menjadi sumber kepuasan kepada pengguna layanan.

⁵⁷Richard F Gerson, *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, (Jakarta: PPM, 2004), h.82 (penerjemah Hesti Widyaningrum)

c. Mengembangkan standar pelayanan yang berkualitas (*Develop Standards of Quality Service Performance*)

Jasa pelayanan yang bersifat tidak nyata (infrangible), tetapi lembaga tidak bisa menetapkan standart tertentu pada pelaksanaan pelayanan, tanpa adanya standart pelayanan, karyawan sendiri akan sulit melakukan pelayanan

d. Rekrutmen, Pelatihan, dan Perhargaan bagi karyawan yang baik (*Recruitment, Training, and Reward Good Staff*)

Pelaksanaan program pelayanan yang baik dan efektif itu ditunjukkan dengan pelanggan hanya bisa dilakukan oleh orang yang sudah memiliki kemampuan dan berkualitas. Mutu layanan tergantung pada orang yang melakukannya. Pelatihan bisa diberikan dalam mendukung pelayanan terhadap pelanggan, karena perusahaan bisa dan harus yakin bahwa karyawan mengerti standart lembaga dalam layanan. Pemberian penghargaan pada karyawan diperlukan karena dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Pentingnya, karyawan adalah wakil Perusahaan, apa yang dilakukan karyawan yakni apa yang dilihat dan diingay oleh pelanggan terhadap Perusahaan.

e. Penghargaan terhadap pelayanan (*Reward Service Accomplishment*)

Perusahaan harus selalu bisa mengetahui dan menghargai setiap bentuk pelayanan yang ada. penghargaan diberikan kepada karyawan dan pelanggan yang baik. Menghargai pelanggan berarti memelihara dan

mendorong mereka dalam memperkenalkan Perusahaan kepada para calon anggota.

f. Mengikuti perkembangan pelanggan (*Stay close to your customer*)

Pendekatan dengan pelanggan menjadi komitmen agar bisa mengetahui semua hal tentang pelanggan serta hal yang diinginkan oleh pelanggan. Informasi bisa diperoleh dengan mengajukan kuisisioner. Hal yang menjadi utama pada Langkah ini yakni lembaga harus bisa mendengar pelanggan, sehingga pelanggan bisa menetap dengan setia terhadap pelanggan, dan untuk tambahan lembaga harus menyesuaikan diri dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah.

g. Pengembangan secara terus menerus (*work toward continuous improvement*)

Usaha yang bisa kita kerjakan dan menjadi bagian penting agar pelayanan bisa diterapkan sebaik mungkin yakni melakukan pengembangan secara terus menerus. Usaha bisa ditingkatkan dengan pelayanan yang dipandang positif oleh pelanggan karena kemauan lembaga untuk menuju ke arah yang lebih baik.

E. Kajian Integrasi

1. Kajian Integrasi Manajemen Layanan Publik

Dalam Islam, pilar sikap melayani adalah berbuat ihsan kepada orang lain. Al-Qur'an menyuruh manusia untuk berbuat ihsan kepada orang lain sebagaimana Allah telah berbuat baik kepada manusia. Dalam Al-Qur'an pada surah Al-Qashash ayat 77 Allah berfirman:

وَأْتِنِغ فِيمَا ءَاتَنَّاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآءِجْرَةَ وَلَا تَنَسَ نَصِيْبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ
 الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: “Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuatbaiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan”. (Al-Qashash: 77).⁵⁸

Ibnu Katsir dalam Tafsir Al-Qur’an oleh⁵⁹ menafsirkan mengenai kaitan dengan ayat diatas agar kita selalu menggunakan harta dan nikmat sebagai bekal dengan bentuk ketaatan untuk proses pendekatan kepada Allah dengan cara melakukan berbagai macam kebaikan agar mendapat pahala kebaikan baik di dunia maupun di akhirat.

2. Kajian integrasi *Good Governance*

Bila kita kaitkan dengan syariah, maka apakah hakekat *good governance* dalam prespektif hukum Islam ada, jawabannya tidak ada rumusan baku mengenai hal ini. Namun dari berbagai pernyataan yang terpencaur di dalam berbagai ayat Al-Qur’an maka kita dapat mengkontruksi *good governance* menurut prespektif syariah. Di antara ayat tersebut adalah surat Hud : 61 dan suar Al-Haj : 41, Al-Qur’an (QS Hud : 61)

⁵⁸Al-Qur’an Surah Al-Qhashash Ayat 77, n.d.

⁵⁹Abi Fada Al-Hafidz Ibnu Katsir Ad-dimasyqy, *Tafsir Ibnu Katsir* (Bairut: Darul Kutub Ilmiah, 2006), h. 33

وَإِلَىٰ تَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنِّ إِلَهٍ غَيْرُهُ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوا لَهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ

Artinya: “Dan kepada Tsamud (Kami utus) saudara mereka Shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya)".⁶⁰

Al-Qur’an dalam surat Al- Haj : 41

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلَيْهُ الْأُمُورُ

Artinya: “(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan”.⁶¹

Ayat pertama menjelaskan misi utama manusia adalah membangun bumi. Ayat kedua menegaskan bahwa orang-orang beriman menggunakan kekuasaan yang mereka miliki untuk menegakkan shalat, membayar zakat dan menegakkan amar ma'ruf nahi mungkar⁶².

⁶⁰Al-Qur'an Surah Hud Ayat 61, n.d.

⁶¹Al-Qur'an Surah Haj Ayat 41, n.d.

⁶²Anwar Syamsul, *Studi Hukum Islam Kontemporer* (Jakarta: RM. Books, 2007), h.73

Dari kedua ayat di atas kita dapat merumuskan *good governance* dalam perspektif hukum Islam yaitu suatu penggunaan otoritas kekuasaan untuk mengelola pembangunan yang berorientasi pada:

- 1) *Spiritual Governanace*, penciptaan suasana kondusif bagi masyarakat untuk pemenuhan kebutuhan spiritual dan rohaniyahnya sebagaimana disimbolkan penegakan shalat
- 2) *Economic Governance*, penciptaan kemakmuran dan kesejahteraan dengan disimbolkan zakat
- 3) *political Governance*, penciptaan stabilitas politik diilhami dari amar ma'ruf dan nahi mungkar.⁶³

3. Kajian Integrasi pelayanan publik dalam mewujudkan *good governance*

Alam kualitas pelayanan, seorang pelayan harus betul-betul memperlakukan *stakeholder* sebaik mungkin. Rasulullah memberi contoh kepada kita bagaimana sikap yang benar ketika berinteraksi dengan orang lain. Dalam surah Ali Imran ayat 159 disebutkan bahwa:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَسَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allahlah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan

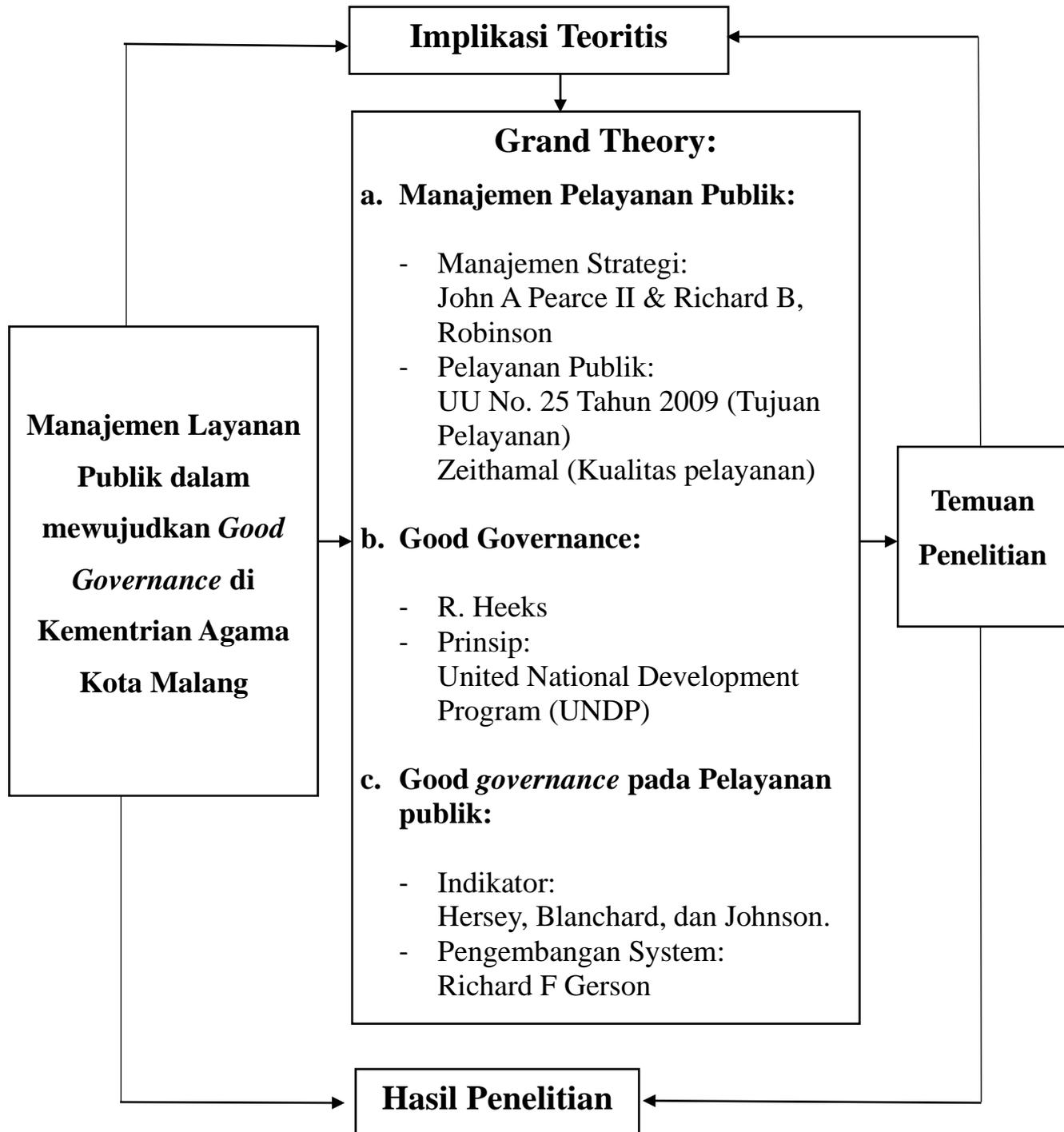
⁶³ Anwar Syamsul, *Studi Hukum Islam Kontemporer* (Jakarta: RM. Books, 2007), h. 72

mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya".⁶⁴.

Imam Ismail bin Umar Al-Quraisyi bin Katsir Al-Bashri Ad-Dimasyqi, atau dikenal Ibnu Katsir dalam Tafsir Ibnu Katsir⁶⁵ ayat tersebut dipertujukan kepada Rasulullah dalam mengingat atas karunia yang diberikan kepadanya dan kepada orang-orang beriman, tatkala Allah menjadikan hati beliau lembut kepada umatnya yang mengikuti perintah dan meninggalkan larangannya serta menjadikan beliau bertutur kata baik kepada mereka, “*fa bima rahmatim minallahi linta lahum*” (*Maka disebabkan rahmat dari Allah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka*) Artinya, dan tidak ada sesuatu yang menjadikan kamu bersikap lemah lembut kepada mereka kalau bukan rahmat Allah yang diberikan kepadamu dan kepada mereka. Al-Hasan al-Bashri berkata, “Yang demikian itu merupakan akhlak Nabi Muhammad saw. yang dengannya Allah mengutusny. Dan ayat ini serupa dengan firman-Nya yang artinya: “Sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, Amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin.”

⁶⁴*Al-Qur'an Surah Ali-Imran Ayat 159*, n.d.

⁶⁵Al-Hafidz Ibnu Katsir Ad-dimasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir*.



Bagan 2. 1 Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, menggunakan pendekatan penelitian secara langsung melalui lapangan, berupa penelitian kualitatif, yakni sebuah metode yang bertujuan menggambarkan bagaimana keadaan dan fenomena secara nyata, selanjutnya akan dideskripsikan pada laporan penelitian. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang secara holistik bertujuan untuk memahami keadaan mengenai sesuatu yang benar-benar terjadi pada subjek penelitian, baik itu perilakunya, persepsinya maupun untuk motif tindakannya, untuk gambaran secara deskriptif pada bentuk kata-kata dan Bahasa, pada suatu konteks khusus secara natural dan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁶⁶

Jenis yang digunakan yakni studi kasus. Penelitian studi kasus adalah studi kasus dengan maksud agar dapat mengungkap atau memperoleh informasi dari penelitian secara menyeluruh dan mendalam.⁶⁷ Metode pada kualitatif ini termasuk peraturan penelitian yang bisa menghasilkan data deskripsi dengan kata-kata berupa tulisan atau bisa dengan lisan dan menyajikan perilaku yang bisa diamati. Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk menjelaskan kondisi lapangan dan fenomena yang diteliti secara dalam melalui proses pengumpulan data. Pada penelitian ini yang akan dideskripsikan yakni Manajerial supervisor pada tenaga kerja dalam penerapan manajemen digitalisasi PTSP untuk peningkatan kualitas instansi pada era Globalisasi (Studi Kasus Di Kementerian Agama Kota Malang).

⁶⁶Lexy J Moeleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Kerta Karya, 1998), h. 63

⁶⁷Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 34

B. Kehadiran Peneliti

Pada penelitian kualitatif ini peneliti menjadi instrument yang akan bergambar sebagai pegangan dalam peneltiian, sebuah kunci instrument, oleh sebab itu kehadiran peneliti menjadi bagian yang sangat penting dan menjadi kewajiban dan keharusan.⁶⁸

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan September 2023 di Kantor Kementrian Agama Kota Malang. Secara geografis kantor ini terletak di Jl. Raya Kec. Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur. Peneliti melakukan observasi, pengamatan, wawancara dengan penanggung jawab dan pegawai pelayanan pusat dan masyarakat yang menerima pelayanan PTSP sebagai pelengkap data nantinya.

C. Lokasi penelitian

Pada penelitian ini di Kementrian Agama Kota Malang. Jl. Raden Panji Suroso No.2, Polowijen, Kec. Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur 65126. Menurut Supranto obyek penelitian adalah himpunan elemen yang dapat berupa orang, organisasi atau barang yang akan diteliti ⁶⁹. Alasan penelti mengambil lokasi penelitian di Kementrian Agama Kota Malang yakni sebagai berikut:

1. Kementrian Agama Kota Malang adalah salah satu kantor yang menyediakan banyak sumber informasi untuk keperluan Pendidikan dan keperluan umum lainnya.
2. Kementrian Agama Kota Malang, tempat untuk memberikan layanan secara umum kepada masyarakat umum mengenai segala keperluan

⁶⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 38

⁶⁹Ibid, h. 41

sehingga dengan pelayanan tersebut membantu masyarakat menyelesaikan urusan yang akan diselesaikan.

3. Kementrian Agama Kota Malang, tempat dimana menyelesaikan urusan pemerintahan yang berkaitan dengan Agama.

D. Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrument yang berperan sebagai peran utama pada saat pengumpulan data. Peneliti hadir pada saat menemukan data yang nantinya akan bersinggungan langsung maupun tidak langsung dengan masalah yang akan diteliti. Oleh sebab itu, peneltian akan dilaksanakan dengan selektif, bagus, berhati-hati dan bersungguh-sungguh dalam pengambilan data dengan data yang sesuai di lapangan., sehingga data yang akan terkumpul benar-benar relevan dan akan terjamin kebenarannya. Hadirnya peneliliti pada saat penelitian akan berpengaruh sangat penting karena seorang peneliti adalah perencana, pengumpul data, pelaksana, menganalisis, menafsir data dan akhirnya akan menjadi sumber dari hasil penelitian.

E. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari dari perolehan data ⁷⁰.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua sumber data yaitu:

1. Data primer, yakni data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya ⁷¹. Adapun yang akan menjadi sumber dari data primer pada penelitian ini yakni:

⁷⁰Suharsim i Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 63

⁷¹Sumadi Suryabrata, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Rajawali, 1987), h. 75

- a. Pembina pelayanan publik (Kasubag TU):
Sebagai penanggung jawab pelayanan publik di Kemenag.
 - b. Penanggung jawab dan pegawai Pelayanan umum Kemenag:
Sebagai karyawan atau pelaksana dalam implementasi penggunaan system digital untuk melayani masyarakat.
 - c. Masyarakat penerima layanan:
Sebagai obyek penerima layanan dengan system digitalisasi untuk mengetahui keberhasilan layanan.
2. Data sekunder, yakni data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari sumber pertama. Data ini bisa di katakan juga dengan data yang tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen.⁷² Pada penelitian ini:
- a. Dokumentasi : Lokasi penelitian
 - b. Website : kemenag.malangkota.go.id
 - c. Youtube : [\(985\) Kemenag Kota Malang - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=985)
 - d. Instagram : @kementrianagamakotamalang

Data yang berhubungan dengan data penelitian diatas yang dibutuhkan peneliti dari sumber data sekunder.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan sebuah Langkah utama pada saat penelitisn, sehingga tujuan utama dari penelitian yakni mendapatkan sebuah data.

⁷²Sumadi Suryabrata, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Rajawali, 1987), h. 77

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan Teknik-teknik sebagai berikut:

1. Wawancara

Metode wawancara merupakan sebuah Teknik pengumpulan data yang dilakukan secara tatap muka, pertanyaan yang diajukan secara lisan dan jawabannya diterima secara lisa pula. Wawancara yang digunakan jenis *wawancara seni structured*, dimana pewawancara menanyakan pertanyaan yang sudah terstruktur kemudian satu persatu diperdalam untuk bisa memperoleh keterangan secara lebih lanjut, sehingga jawaban yang diperoleh meliputi semua variabel dengan keterangan yang lengkap dari sumber informan dan secara mendalam ⁷³.

Wawancara dilakukan menyesuaikan dengan fokus penelitian dengan berfokus pada penanggung jawab supervisor secara umum untuk mengetahui manjerial dalam pengimplementasian pelayanan melalui system digitalisasi, wawancara dengan tenaga kerja mengenai implementasi system pelayananan digital, wawancara kepada masyarakat penerima jasa layanan terkait data tersebut benar adanya yang dilakukan. Pada penelitian ini wawancara dilakukan untuk menjawab pertanyaan yang terstruktur dan menyesuaikan dengan fokus penelitian.

⁷³Sandu Ali Sodik Siyoto, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta.: Literasi Media Publishing, 2015), h. 57

2. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan yang sistematis mengenai gejala-gejala yang diteliti⁷⁴. Observasi yang dihasilkan pada penelitian ini bahwasannya data yang dikumpulkan secara efektif dengan melakukan pengamatan secara langsung mengenai objek yang akan diteliti.

Dengan observasi secara langsung, data dikumpulkan melalui pengamatan subjek penelitian secara langsung dan secara terus menerus sehingga pengamatan terhadap pelaksana supervisi manajerial pada manajemen digitalisasi pelayanan untuk meningkatkan kualitas kantor kemenag. Peneliti melakukan sebuah observasi atas perencanaan, kegiatan keseharian pada saat proses integrasi pelayanan melalui digitalisasi terserbut. Observasi ini dilakukan untuk mengetahui cara supervisor memanaj system manajemen digitalisasi untuk pelayanan masyarakat di era globalisasi untuk kualitas kantor kementrian agama kota Malang.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yakni sebuah cara untuk memperoleh data melalui hal-hal yang bersifat variabel dengan berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya⁷⁵.

Dalam pengumpulan data melalui Teknik dokumentasi berarti peneliti melakukan pencarian pengambilan segala informasi yang bersifat teks dengan menjelaskan dan menguraikan hubungan dengan arah penelitian.

⁷⁴Sandu Ali Sodik Siyoto, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta.: Literasi Media Publishing, 2015), h.57

⁷⁵Ibid, 61

Data dari dokumentasi yakni data yang diperoleh secara konkrit, berkas, arsip dan beberapa bentuk gambar yang berhubungan dengan konteks penelitian.

Data-data yang dihimbau pada penelitian ini yakni data tertulis mengenai supervisor , visi misi dan tujuan kemenag, struktur tenaga kerja, data tenaga kerja, jadwal kegiatan dan dokumentasi dalam wawancara (rekaman, foto dan instrument pengumpulan data).

G. Teknik Analisis Data

Adapun analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif model Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Berikut detail ketiga tahap tersebut:

1. Reduction (Reduksi Data)

Pada tahap ini, peneliti memberikan nama atau penamaan hasil penelitian. Peneliti melakukan penyederhanaan, memilah, dan memfokuskan data dengan melakukan pemilahan dan merangkum data yang telah diperoleh di lapangan yang sesuai dengan fokus penelitian.

2. Display (Penyajian Data)

Pada tahap ini, peneliti menyusun data yang sudah ada agar lebih rapi dan sistematis dengan teks yang bersifat naratif, selain itu bisa juga disajikan dengan diagram dan matrik.

3. *Conclusion* (Penarikan Kesimpulan)

Tahap terakhir, sebagai tahap lanjutan dimana pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan dari temuan data dengan mencermati dan menggunakan pola pikir secara keseluruhan. Dengan hal ini peneliti akan mendapatkan jawaban dari fokus penelitian.

H. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif faktor keabsahan data juga sangat diperhatikan karena suatu hasil penelitian tidak ada artinya jika tidak mendapat pengakuan atau terpercaya. Untuk memperoleh pengakuan terhadap hasil penelitian ini terletak pada keabsahan data penelitian yang telah dikumpulkan. Berpedoman kepada pendapat Lincoln & Guba, untuk mencapai trustworthiness (kebenaran), dipergunakan teknik kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas yang terkait dengan proses pengumpulan dan analisis data.

1. Keterpercayaan (*Kredibilitas*)

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya (credible) proses, interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara: Ketekunan pengamatan (persistent observation). Ketekunan pengamatan dalam penelitian ini, berarti penelitian kembali ke lapangan untuk melakukan pengamatan dan wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan melakukan perpanjangan pengamatan, diharapkan hubungan peneliti dan narasumber akan

semakin akrab, semakin terbuka dan semakin mempercayai ⁷⁶. Dalam perpanjangan pengamatan, yang menjadi fokus adalah data yang sudah diperoleh untuk kemudian dicek apabila berubah atau tidak, sehingga data yang diperoleh kredibel. Dalam perpanjangan pengamatan, yang menjadi fokus adalah data yang sudah diperoleh untuk kemudian dicek apabila berubah atau tidak, sehingga data yang diperoleh kredibel.

2. Melakukan Triangulasi (*Triangulation*)

Denzi dalam Moleong, membedakan empat macam triangulasi, di antaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori ⁷⁷.

a. Triangulasi Sumber ⁷⁸

Triangulasi sumber dapat dilakukan dengan menguji kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber.

b. Triangulasi Metode ⁷⁹

Triangulasi metode dapat dilakukan dengan cara mengecek data dari sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh melalui wawancara, kemudian dicek dengan melakukan observasi.

⁷⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 65

⁷⁷Lexy J Moeleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Kerta Karya, 1998), h. 56

⁷⁸Sugiyono, *Op. Cit*, h. 66

⁷⁹Moeleong, *Op. Cit*, h. 58

c. Triangulasi Data ⁸⁰

Teknik ini merupakan pengecekan data dengan mendatangi setiap informasi yang telah diwawancarai untuk mengoreksi atau melakukan cek ulang terkait data yang sudah diketik oleh peneliti untuk memastikan kebenarannya.

d. Triangulasi Teori ⁸¹

Adalah memanfaatkan dua teori atau lebih untuk diadu dan dipadu. Untuk itu, diperlukan rancangan penelitian, pengumpulan data, dan analisis data yang lengkap, dengan demikian akan dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif.

Penelitian ini menggunakan pengecekan keabsahan data dengan triangulasi data yaitu setelah peneliti mendapatkan data-data yang dibutuhkan dan menyusunnya dalam bentuk ketikan yang rapi. Peneliti akan kembali ke pondok dan menemui pihak terkait untuk mengecek kembali untuk koreksi dan verifikasi, apakah data tersebut sesuai dengan yang sudah disampaikan dan kenyataan.

I. Prosedur Penelitian

Mekanisme penelitian pada penelitian menggunakan beberapa tahapan, yaitu:

1. Tahap sebelum di lapangan

Tahapan sebelum berada di lapangan adalah analisis bersifat sementara dan mungkin akan berkembang. Analisis dilakukan terhadap data akibat studi pendahuluan atau data sekunder (tambahan) yang akan dipergunakan buat memilih fokus dari penelitian.

⁸⁰Sugiyono, *Op. Cit.*, h. 68

⁸¹Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori Dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 83

2. Tahapan Pelaksanaan di lapangan

Pada tahap ini pelaksanaan dilakukan ketika pengumpulan data serta sesudah pengumpulan data terselesaikan buat jangka waktu eksklusif. Ketika melakukan wawancara, peneliti melakukan analisis terhadap data wawancara, namun bila jawaban informan dirasa kurang memuaskan maka peneliti bisa melanjutkan pertanyaan hingga langkah tertentu dirasa pas. Miles seta Huberman menyatakan bahwa operasi analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif serta terus menerus hingga terselesaikan, sebab akibatnya data yang diperoleh tidak ambigu.

3. Langkah berikutnya adalah peneliti menuliskan hasil yang diperoleh dari informan berupa laporan. Laporan penelitian ini disusun dalam format yang lah ditetapkan, mudah dipahami serta konsisten menggunakan prinsipprinsip ilmiah.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Profil dan Sejarah

Nama Lembaga : Kementraian Agama Kota Malang
Alamat : Jl. Raden Panji Suroso No. 2, Kota Malang
Phone : +62 341 491605
Email : malangkota@kemenag.go.id
Kepala Kemenag : Achmad Shampton, S.HI, M. Ag.

Departemen Agama adalah departemen perjuangan, kelahirannya tidak dapat dipisahkan dengan dinamika perjuangan bangsa. Pada saat bangsa Indonesia berjuang mempertahankan kemerdekaan yang baru saja diproklamkan 17 agustus 1945, maka berkat usulan dari para Anggota Komite Nasional Indonesia Pusat, agar urusan Agama tidak ditangani secara sambilan maka dipandang perlu dibentuk Kementerian Agama, sekitar 5 bulan kemudian tepatnya tanggal 3 Januari 1946 lahirlah Kementerian Agama dengan Penetapan Pemerintah Nomor 1/SDTahun1946.

2. Visi dan Misi

a. Visi

“Terwujudnya layanan prima (*service excellent*) pada masyarakat”

b. Misi:

- 1) Menerapkan pelayanan 5S (senyun, salam, sapa, santun dan sabar)
- 2) Memberikan kepastian layanan pada masyarakat sesuai standart operasional prosedur (SOP)
- 3) Menciptakan suasana aman, nyaman diruang pelayanan
- 4) Melayani secara cepat, tepat dan akuntabel
- 5) Melakukan perbaikan layanan secara terus menerus

3. Struktur Organisasi

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, struktur organisasi Kementrian Agama Kota Malang, sebagai berikut:⁸²



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi⁸³

⁸²Peneliti, *Observasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB.

B. Paparan Data Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh oleh peneliti di lapangan melalui metode observasi, wawancara dan dokumentasi, maka peneliti menyajikan sesuai dengan fokus penelitian mengenai “Manajemen Layanan Publik dalam Mewujudkan *good governance* di Kementerian Agama Kota Malang,” meliputi formulasi perencanaan, implementasi program serta evaluasi program, peneliti menjumpai pembina layanan Kemenag beliau menuturkan bahwa pelayanan publik yang terintegrasi di Kemenag sebagai berikut:

“kemenag ini adalah sebuah pengabdian kepada masyarakat mbak, jadi saya selaku penanggung jawab pelayan publik terus berinovasi bersama dalam meningkatkan kualitas, sebaik mungkin para masyarakat baik dari sektor kepentingan pendidikan, pribadi, wilayah, sampai kelembangaaan saya sama ratakan semua karena memang visi misi pelayanan harus memanajemen sebaik mungkin untuk menuntaskan semua kebutuhan masyarakat”⁸⁴

1. Formulasi Perencanaan Strategi Manejemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance*

Manajemen layanan merupakan perencanaan untuk kualitas lembaga dalam proses pelayanan dan bisa mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam hal ini peneliti mendapatkan data penelitian dari pembina layanan publik mengenai formulasi perencanaan yang dilakukan oleh Kemenag dalam mencapai kualitas *good governance*, bahwa manajemen layanan publik berprinsip pada misi dan visi lembaga, RKT, pada manajemen melalui hal berikut:

⁸³Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB.

⁸⁴Ibu Nurul Istiqomah, *Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB

“kami selalu berprinsip pada visi dan misi kemenag mbak, yang memang menjadi target utama, dimana visi untuk menciptakan pelayanan yang prima (memberikan pelayanan yang maksimal dengan tujuan untuk memberikan kepuasan pada masyarakat) , serta misinya penerapan 5S; SOP; penciptaan suasana aman nyaman; pelayanan publik secara cepat, tepat; dan pelayanan secara terus menerus. Sehingga semaksimal mungkin akan kami buat formula sebaik mungkin, awalnya saya saling berdiskusi dengan kepala Kemenag sehingga kami menentukan untuk pengadaan RKT (rencana kerja tahunan) setiap satu tahun sekali, ini muncul dikarenakan tuntutan dari pusat untuk adanya program perbaikan secara berkala dan pembuatan program inovasi (misalnya tahun kemaren berupa program perbaikan porsi karyawan yang bertugas dikemang kurang menurut pusat, maka bisa diprogramkan inovasinya dengan penambahan petugas layanan) sehingga perkembangan secara besar dibuat sedemikian mungkin untuk bisa berkoordinasi untuk kualitas manajemen layanan nantinya. Banyak sekali sebenarnya yang ingin kami rencanakan tetapi, untuk apa terlalu banyak jika nantinya tidak bisa diterapkan dengan baik di Kemenag ini, tetapi memang difokuskan kepada kebutuhan dan real lapangan mbak, sehingga saya dan pejabat yang berfokus di pelayanan publik selalu berdiskusi untuk pelayanan ini kedepannya”⁸⁵



Gambar 4. 2 *Visi misi Pelayanan Kemenag*⁸⁶

⁸⁵Ibu Nurul Istiqomah, *Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pk1. 12.00 WIB

⁸⁶Peneliti, *Hasil Dokumentasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB.

Hasil penelitian yang diperoleh peneliti pada saat penelitian yakni merupakan dokumentasi dimana menemukan visi misi layanan yang dijadikan landasan utama untuk kualitas manajemen layanan publik kedepannya.

Dalam mendukung proses perencanaan kerja atau program kedepannya peneliti menjumpai pembina layanan publik, beliau menuturkan bahwa Kemenag memiliki perencanaan tujuan jangka panjang dalam proses manajemen layanan publik kedepannya, hasil data wawancara yang peneliti dapatkan yakni :

“kemauan kami untuk program selanjutnya yakni dalam kategori perencanaan tujuan jangka panjang yang kami adakan per 4 tahun untuk tujuan jangka panjang, sehingga bisa melihat kedepannya *grain desain* yang ingin dibentuk oleh Kemenag Kota Malang terhadap manajemen layanan publik”⁸⁷

”salah satu bentuk *grain desain* sendiri yang direncanakan Kemenag yakni pembentukan ruangan yang hanya berfokus pada layanan publik, dengan menciptakan layanan publik yang memiliki ruangan sendiri, yang luas mbak, yang hanya bisa fokus pada layanan, dan nantinya cara kerja layanan bisa maksimal, itu salah satu bentuk *grain desain* besar kami yang saya kemukakan kepada kepala Kemenag dan dituangkan untuk perencanaan tujuan jangka panjang.”⁸⁸

Peneliti menjumpai pembina layanan beliau menuturkan bahwa dalam membuat formulasi dan merencanakan layanan publik kedepannya untuk proses mewujudkan *good governance*, bahwa manajemen layanan publik yang digunakan dengan cara pemilihan tujuan dan strategi dengan penjabaran, penjelasan, penyajian dan pemilihan alternatif untuk program yang ada dan program yang tidak mencapai target yang di sampaikan oleh Kepala kemenag kepada pembina, bahwa kepala kemenag merencanakan peningkatan kualitas

⁸⁷Ibu Nurul Istiqomah, *Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pk1. 12.00 WIB

⁸⁸Ibid, pada 05 April 2024 pk1. 12.00 WIB

pelayanan publik dengan strategi utama sesuai dengan data yang didapatkan oleh peneliti:

“saya bisa menambahkan bak, bahwa harus diketahui kepala Kemenag pada rapat khusus pimpinan menyampaikan bahwa pemilihan strategi utama yang beliau rencanakan yakni memperbaiki kualitas setiap divisi yang ada di Kemenag, mempertahankan program yang sudah berjalan dengan baik dan memperbaiki program yang belum mencapai target dan lebih-lebih untuk perbaikan pelayanan publik dalam mencapai nilai *good governance*, dimana pelayanan sebagai tembak awal atau tamusaji untuk respon awal pada setiap yang datang di Kemenag ini, sehingga memang kualitas pelayanan akan kami selalu tingkatkan untuk perbaikan sesuai dengan tujuan Kemenag, dari sanalah kualitas manajemen akan kami lebih tingkatkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas, ditambah dengan usulan dari penelitian mbak agar bisa menuju lembaga yang berkualitas secara *good governance* untuk sektor Pendidikan dan umum”

Dari hasil wawancara dan observasi yang peneliti dapat, peneliti menjumpai Ibu penerima jasa layanan, beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik yang beliau dapati berfokus pada saat proses layanan publik melalui *online*, untuk meperkuat data maka peneliti mengobservasi secara langsung sehingga peneliti mendapati proses pelayanan yang memang diterapkan dengan baik dan lancar secara umum tetapi jika diteliti secara dalam peneliti mendapati data langsung dari masyarakat yang sudah mendapati pelayanan (sektor Pendidikan):

“sebenarnya pelayanan disini baik-baik saja mbak, berjalan secara lancar jugak, pelayanannya jugak bagus kok cumak ada beberapa keminiman yang menurut saya harus lebih diperbaiki sedikit, yakni proses pelayanan secara *online* kurang responsive, biasanya saya tidak perlu datang kesini karena tuntutan harus cepat dan harus segera selesai dari sekolah mau tidak mau saya harus memproses layanan secara *offline* mbak, dalam artian bisa diselesaikan secara

online cumak karena kurangnya cepat tanggap dari Kemenag jadi saya secara *offline*”⁸⁹



Gambar 4. 3⁹⁰ Pengambilan Data dan Survei dengan ibu Penerima jasa Layanan Publik

Dari penjelasan diatas bisa dideskripsikan bahwa dalam membangun kepercayaan kepada masyarakat memang harus pelan-pelan dan teliti, sedikit teguran yang didengarkan dan didapat akan menjadi titik kebaikan untuk Kemanag kedepanya, salah satu bentuk dalam membangun citra yang baik tidak hanya secara *offline* yang berkualitas tetapi secara *online* jugak harus dijaga, apalagi dalam pelayanan pendidikan, jika cepat tanggap akan sangat membantu para pendidik dari jarak jauh, sehingga image Kemenag Kota Malang akan terus terjaga dengan perbaikan dari hal-hal kecil seperti ini. Pemebentukan formula seperti ini bisa dianalisis menggunakan SWOT dengan mengetahui kekuatan,

⁸⁹ Ibu Guru (Penerima Jasa Layanan), *Hasil Wawancara selaku masyarakat penerima pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 13.00 WIB

⁹⁰ Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB.

kelemahan, peluang dan ancaman. Seperti halnya diatas sebuah ancaman yang harus dianalisis dan dijadikan formula kemudian dituangkan kedalam perencanaan Kemenag kedepannya.

Dalam menanggapi hal ini, peneliti menjumpai karyawan layanan publik, beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik mendapatkan masalah pada layana online, hal tersebut didapati dari keluhan masyarakat, sehingga disampaikan dengan data berikut ini:

“iya mbak bener, saya selaku karyawan yang memiliki banyak tugas dipelayanan pernah merasakan hal ini, lalu saya langsung konsultasikan kepada atasan yakni pembina layanan publik, dan hasil perencanaannya akan dianalisis terlebih dahulu dan kami (semua yang bersangkutan dengan layanan publik) akan lebih fokus pada perencanaan proses penerapan prinsip *good governance* agar lebih *responsive* khusus pelayanan *online*”⁹¹

Dalam menanggapi hal ini, peneliti menjumpai pembina layanan publik, beliau menuturkan bahwa masalah aduan tersebut akan dianalisis menggunakan analisis SWOT dengan tujuan agar menjadi formulasi perencanaan dan tentunya untuk proses manajemen layanan publik dalam hal memperbaiki dengan direncanakan, sehingga disampaikan dengan data berikut ini:

“seperti yang disampaikan oleh salah satu karyawan tersebut benar mbak, sehingga kami memang memiliki *planning* yang kedepannya akan membentuk perencanaan program pelatihan, proses pengiriman untuk pendiklatan dan pendampingan secara berkala oleh pejabat khusus yang berfokus untuk mengawasi proses manajemen layanan”.⁹²

⁹¹Ibu Solicha, *Hasil Wawancara, selaku karyawan administrasi umum dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 11.00 WIB

⁹²Ibu Nurul Istiqomah, *Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB

Dari proses analisis SWOT juga mendukung pembentukan formulasi perencanaan jangka panjang, sesuai dengan peneliti jumpai dari pembina layanan bahwa manajemen layanan publik untuk mengurangi proses keluhan masyarakat, dibutuhkannya rencana jangka panjang, tentunya diperoleh setelah analisis SWOT tersebut melahirkan tujuan jangka panjang berupa pelatihan-pelatihan, sesuai dengan data penelitian yang disampaikan:

“untuk mendukung produktifitas dan aktifitas layanan, saya selaku pembina setelah menganalisis secara bersama dengan TIM tentunya menggunakan analisis SWOT untuk pelayanan publik di kemenga kota memformulasika perencanaan dalam jangka panjang bak, yakni pelatihan-pelatihan dengan mendatangkan orang khusus dalam bidang ini dan mengikutkan diklat untuk para karyawan pelayanan umum serta bimbingan secara sistematis kepada karyawan layanan publik ”⁹³



Gambar 4. 4⁹⁴ *Proses Pengambilan Data Mengenai Manajemen Pelayanan Publik selaku Pembina Pelayanan Umum di Kemenag Kota Malang*

⁹³ Ibu Nurul Istiqomah, *Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pk1. 12.00 WIB

⁹⁴Peneliti, *Hasil Dokumentasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB.

Dari hasil wawancara diatas bisa dinyatakan bahwa dalam proses manajemen layanan publik untuk menuju *good governance* perencanaan lahir tidak hanya dari program-program yang dibentuk tetapi perbaikan dengan proses analisis yang kemudian memunculkan perencanaan baru baik dari kesalahan kecil, kesalahan besar, pemenuhan tujuan kementerian sesuai visi misi, perencanaan jangka panjang, pemilihan strategi yang sesuai dengan kebutuhan kemenag dan kenyamanan untuk para masyarakat yang memiliki kepentingan langsung dengan Kemenag baik dari sektor pendidikan maupun umum.

Hasil dari data penelitian yang peneliti peroleh dari karyawan pelayanan publik beliau menunjukkan bahwa manajemen layanan publik dalam proses formulasi perencanaan di buat semaksimal mungkin, sesuai dengan data yang saya peroleh, yakni:

“semua selalu kami usahakan sebaik mungkin mbak selaku tim pelayanan, tetapi pasti ada saja kurangnya dan alhamdulillah sejauh ini lebih banyak positifnya dari pada keluhannya, baik nantik kami akan menggunakan analisis SWOT, strategi yang telah disusun jelas arah dan tujuan kedepannya, jadi sebisa mungkin bagaimana Kemenag ini tetap memagang citra ini dan mempertahankan kualitas sebaik mungkin dengan rencana-rencana terbaru untuk arah masa depan, apalagi kemenag ini memang naungan Pendidikan Islam jadi semoga rencana-rencana perbaikan kedepannya diterapkan dengan baik”.⁹⁵

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa Kemenag selaku naungan Pendidikan Islam memang seharusnya merencanakan pelayanan yang terbaik untuk para masyarakat Pendidikan maupun masyarakat umum, karena layanan yang cepat dapat mempermudah dan bisa membangun nama Kemenag Kota

⁹⁵Bapak Ari, Hasil Wawancara, pejabat Bimas dan karyawan pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 10.30 WIB

Malang sendiri dan tentunya untuk mengabdikan kepada para pendidik dalam membantu menyelesaikan segala urusannya.

Dari deskripsi data hasil penelitian dan penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kemanag kota Malang sebagai berikut:

- a. Merumuskan formulasi perencanaan melalui perumusan misi dan visi Kemanag sebagai target utama dalam pemenuhan kebutuhan dan tujuan Kemanag untuk memberikan perbaikan kualitas layanan publik sebaik mungkin melalui manajemen kemenag. Visi dan misi terlampir di temuan penelitian sebelumnya.
- b. Merumuskan formulasi perencanaan dengan pengadaan RKT (rencana kerja tahunan), baik diformulasikan dengan perencanaan melalui program perbaikan dan program inovasi untuk kualitas kinerja pelayanan publik, kemenag dalam hal ini fokus pada porsi layanan yang dinilai kurang menurut pusat lalu di programkan untuk berinovasi dalam penambahan petugas layanan publik.
- c. Merumuskan formulasi perencanaan jangka panjang dengan per-4 tahun berupa *graind desain*. Pembentukan ruang khusus yang fokus pada layanan publik, sehingga proses pembentukan tersebut akan berdampak pada pemaksimalan proses layanan publik.
- d. Merumuskan formulasi perencanaan dengan pemilihan tujuan strategi oleh pimpinan/pembina layanan kemenag berupa strategi utama dengan penjabaran, penjelasan, penyajian dan pemilihan alternatif dalam proses

perbaikan baik kualitas maupun kuantitas. Berupa perbaikan kualitas devisi yang ada di Kemenag, mempertahankan program yang sudah berjalan dengan baik dan memperbaiki program yang belum mencapai target pada perbaikan pelayanan publik.

- e. Merumuskan formulasi perencanaan dengan analisis SWOT melalui ancaman yang muncul terjadi karena kurang maksimal dalam pelayanan online oleh kemenag, sehingga melalui analisis SWOT dijadikan formulasi perencanaan dalam mengetahui masalah yang muncul pada manajemen layanan publik serta pembentukan program pelatihan, pendiklatan dan pendampingan.

2. Implementasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance*

Dalam pelaksanaan manajemen layanan melalui *good governance* memakan proses yang tidak mudah, sangat membutuhkan kerja tim yang bagus, waktu dan ketelatenan dalam melayani dengan prinsip baru, ditambah dengan penambahan kualitas melalui *good governance* menjadikan Kemenag sebuah Kementrian yang harus siap dengan segala peraturan pemerintah.

Peneliti menjumpai pembina layanan publik beliau menuturkan bahwa dalam proses pengimplementasian manajemen layanan dalam menggunakan tujuan jangka pendek untuk target tahunan dalam mendukung proses perencanaan jangka panjang, dengan fokus eksternal dan internal. Maka tidak hanya berfokus pada fitur yang disajikan tetapi untuk kualitas pejabat/karyawan yang bertugas

disana butuh ditingkatkan kualitasnya melalui kegiatan-kegiatan. Hal ini disampaikan oleh pembina pelayanan publik, sesuai dengan data wawancara yang saya dapati yakni:

“proses penerapan peningkatan manajemen layanan publik dalam mencapai target tahunan (tujuan jangka pendek) untuk pencapaian dalam waktu satu tahun atau kurang diimplementasikan terhadap karyawan mbak, dimana berfokus pada pelayanan publik melalui 2 cara yakni eksternal dan internal. Eksternal sendiri melalui pelatihan yang diadakan oleh balai diklat (pusat) untuk mengirim beberapa karyawan perwakilan untuk mengikuti pelatihan tersebut dalam proses peningkatan layanan, biasanya ini bisa terimplementasi dalam waktu 1 tahun atau kurang mbak”

“sedangkan internalnya fokus pada proses pelayanan yang menunjukkan kualitas yang diberikan karyawan pelayanan publik secara langsung kepada masyarakat, hal ini bisa mendukung proses jangka pendek dalam mencapai waktu dekat, seperti halnya merubah sikap kita sesaat pada saat kegiatan berlangsung dalam melayani publik, seperti itu mbak, karena memang kami selalu mengusahaka untuk mewujudkan pelayanan yang biasa aja ke bentuk pelayanan yang luar bisa melalui prinsip *good governance*, karena memang sangat berpengaruh untuk Kemenag baik untuk saat ini (jangka pendek) dan yang akan datang (jangka panjang)”⁹⁶

Hal ini didukung oleh hasil yang ditemukan peneliti dari pembina layanan publik beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik dalam proses implementasi pada proses fokus internal untuk mendukung proses jangka pendek yang dilakukan Kemenag berupa pelatihan anggaran dan monitoring oleh pengawas Kemenag dengan pernyataan beliau yang sudah terimplementasi agar Kemenag bisa menuju pada proses pelayanan yang *good governance* yakni:

“kami sudah menerapkan salah satunya fokus kami yakni di internal, karyawan pelayanan publik kami berikan pelatihan mengenai anggaran untuk pelayanan publik, karena memang Kemenag ini 0 rupiah untuk masyarakat, sehingga anggaran yang

⁹⁶Ibu Nurul Istiqomah, *Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB

dijalankan tersebut bisa meringankan beban masyarakat. Pelatihan kami adakan sendiri yang langsung di mentori oleh devisi keuangan, diberikan arahan dan teori mengenai alur anggaran yang dikeluarkan Kemenag untuk proses pelayanan, menyediakan berbagai fasilitas untuk kenyamanan masyarakat, mengenai semua anggaran yang berkaitan dengan proses layanan sehingga nantinya bisa memposisikan diri agar bisa memberikan pernyataan ataupun kebutuhan suatu hari nanti, kami memang 0 rupiah dari penerima layanan tetapi kualitas yang kami sajikan dan sediakan tidak kurang sedikitpun, makanya ada perbaikan setiap kekurangan yang dirasa memang harus kami penuhi khusus di layanan ini”⁹⁷

“proses monitoring yang diimplementasikan oleh pengawas khusus dari kemenag sendiri mbak, jadi tugasnya untuk mengetahui kinerja karyawan dengan mengawasi karyawan pada saat proses pelayanan berlangsung tanpa sepengetahuan karyawan yang lagi berfokus pada pelayanan publik, hal ini diimplementasikan agar kita mengetahui kualitas kinerja, sehingga bisa meningkatkan kualitas kemenag dan nantinya karyawan tersebut dirasa memang kurang diberikan pelatihan langsung oleh kemenag melalui pengawas yang bertugas mengawasi tersebut, sehingga bisa mendukung proses jangka pendek atau target tahunan kemenag melalui program ini, tentunya agar bisa menciptakan terus sebuah penerapan layanan publik yang *good governance* mbak”⁹⁸

Manajemen seperti diatas memberikan pernyataan bahwa dalam penggunaan penerapan manajemen dalam dengan mencapai tujuan jangka pendek untuk mendukung proses tujuan jangka panjang melalui eksternal dengan diklat dari luar dan internal pelatihan dari dalam berupa pelatihan anggaran, monitoring secara langsung untuk mewujudkan sebuah *good governance* pada layanan publik.

Peneliti mendapatkan data dari karyawan yang bertugas pada pelayanan publik, beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik pada proses implementasi pelayanan tidak semuanya berjalan dengan lancar, oleh sebab itu Kemenag menggunakan taktik fungsional berupa kehususan; rentan waktu; dan

⁹⁷Ibu Nurul Istiqomah, *Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB

⁹⁸Ibid, h. pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB

para peserta/karyawan dalam proses penerapannya menerapkan kegiatan pelayanan seperti hal dibawah ini, sesuai dengan data yang peneliti dapat, yakni:

“kendala yang biasanya terjadi pada pemberkasan yang dibawa oleh masyarakat, minim informasi mengenai persyaratan berkas yang seharusnya dibawa, sehingga mengorbitkan banyak waktu dan menjadi kendala tidak dapat diselesaikannya, sehingga melalui prinsip *good governance* pada nilai menerjemahkan menyampaikan lebih nyata kepada masyarakat, melalui hal ini kami sudah sediakan di *online* dan *offline*, tetapi mungkin ada beberapa yang kurang tanggap sehingga kami mengimplemenyasikan nilai ini untuk lebih menjelaskan lebih detail mengenai pemberkasan yang wajib di bawa”.⁹⁹

“proses akan berjalan dengan lancar mbak jika masyarakat membawa persyaratan lengkap dan tugas karyawan pelayanan publik bervisi untuk menyelesaikan segala kebutuhan masyarakat, taktik fungsional diterapkan disini mengenai bentuk kehususan oleh karyawan untuk membantu dengan cara mengambil kendali berupa klarifikasi atas masalah yang muncul; keterentanan waktu yang dibutuhkan yakni kefokus pada saat pelayanan dengan kecepatan dalam menyelesaikan misi, disini kami berfokus pada tujuan kemenag dan memenuhi kebutuhan masyarakat mbak, jadi jikalau memang harus cepat kami selesaikan secara cepat; kemudian para peserta/karyawan berupa tanggung jawab dalam penguasaan bidang-bidang layanan publik pada saat proses layanan publik berlangsung. Sehingga bisa terlihat taktik fungsional bisa terjadi secara baik atau kurang baik, sejauh ini baik mbak, mungkin kurangnya nantik bisa di evaluasi secara khusus.”¹⁰⁰

Dari hal ini taktik fungsional dapat diterapkan dengan baik di Kemenag Kota Malang, dengan berbagai kekhususan, kerentang waktu yang bisa lebih cepat dari sebelumnya dan tanggung jawab penguasaan setiap karyawan yang bertugas pada saat pelayanan publik terjadi, sehingga implementasi melalui jangka pendek

⁹⁹Ibu Diana Febriani, *Hasil Wawancara*, selaku karyawan bagian kehumasan dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 10.00 WIB

¹⁰⁰Ibid, pada 05 April 2024 pkl. 10.00 WIB

dan taktik fungsional ini bisa mendukung proses implementasi strategi manajemen untuk menciptakan pelayanan publik yang *good governance*.

Peneliti menjumpai pembina layanan publik beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik pada proses implementasi menyesuaikan dengan teori peraturan UU. No. 25 Tahun 2009 mengenai tujuan layanan publik, sehingga manajemen layanan publik mengimplementasikan pedoman berlandaskan UU yang diturunkan oleh pusat; SOP; budaya kantor; dan fakta integritas. Sesuai dengan data yang saya dapati dari hasil penelitian melalui wawancara, yakni:

“undang undang menjadi landasan dasar awal layanan publik terimplementasi agar tetap sesuai dengan ketentuan dan ketetapan negara mbak (bisa dibilang dalam memenuhi penyesuaian peraturan UU), setelah itu manajemen layanan publik mengikuti ketetapan standar Kemenag dari pusat melalui SOP (dalam mewujudkan system penyelenggara) sesuai dengan kebutuhan Kemenag mengenai alur manajemen yang terealisasi oleh pelayanan publik Kemenag kepada masyarakat, budaya kantor yang diterapkan dan disampaikan langsung oleh pimpinan sehingga bisa menyesuaikan dengan ketentuan kantor yang nantinya berdampak pada citra dan mutu Kemenag dalam layanan publik serta fakta mengenai TTD integritas (dalam memberikan perlindungan dan kepastian untuk masyarakat pada saat menerima semua layanan publik oleh Kemenag) untuk pengesahan mengenai semua ketetapan yang sudah dipelajari dan terealisasi pada kantor Kemenag Kota Malang.”¹⁰¹

Peneliti menjumpai pembina layanan publik beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik dalam proses implementasi untuk mewujudkan *good governance* dengan kualitas pelayanan publik pada saat proses pelayanan di Kemenag Kota Malang, sebagai berikut:

¹⁰¹Ibu Nurul Istiqomah, *Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB

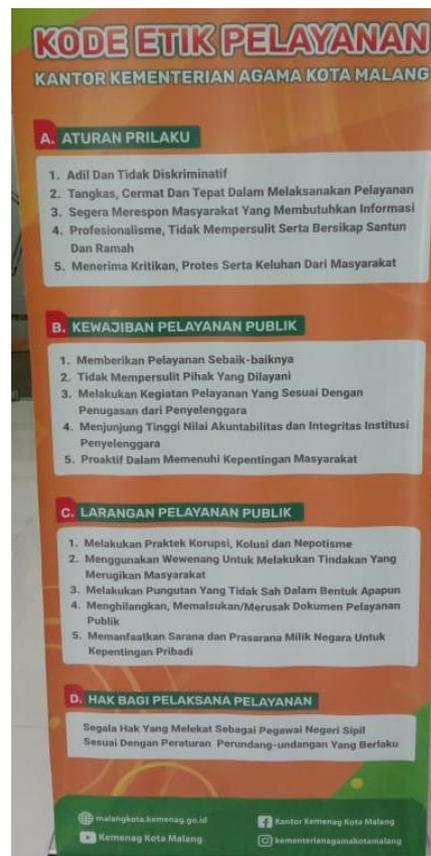
“seperti halnya dalam bentuk peningkatan kualitas bisa di bentuk dalam wujud, ini diterapkan mengenai penampilan yang berseragam dan tentunya rapi, nyaman dalam proses layanan yang diberikan; dalam bentuk pendisiplinan setiap karyawan, kemudahan akses bisa online bisa offline. ;Dalam bentuk kehandalan, karyawan kami cermat dalam bertugas karena memang fokusnya dilayanan publik, penggunaan standar (SOP) pada saat proses layanan, alat bantu yang sediakan digunakan semaksimal mungkin; dalam bentuk ketanggapan karyawan kami merespon dengan cepat, ketepatan dalam menanggapi kemauan masyarakat, kecermatan dalam mengatasi masalah, ketepatan waktu sesuai dengan nomer antrian serta, responsive yang diberikan mereka terapkan dengan semaksimal mungkin; dalam bentuk jaminan dengan memberikan waktu kepastian atas persoalan yang diajukan kepada layanan dan terahir biasanya; bentuk empati mereka terhadap proses pelayanan yang tidak bisa mereka berikan, seperti halnya kesalahan tempat masyarakat yang biasanya di kemenag kabupaten malang, tetapi ke kemenag kota, kami arahkan dengan penuh empati, untuk itu kita memaksimalkan proses perwujudan kulitas layanan yang baik tentu untuk mencapai proses good governance pada pelayanan publik mbak”.¹⁰²



Gambar 4. 5 Foto proses pelayanan secara langsung¹⁰³

¹⁰²Ibu Nurul Istiqomah, *Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pk1. 12.00 WIB

¹⁰³Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB.



Gambar 4. 6¹⁰⁴ Kode Etik Pelayanan

Peneliti menjumpai salah pembina layan publik beliau menuturkan bahwa dalam manajemen layanan publik untuk memenuhi kerangka kerja instational pemerintahan berlandaskan atas kerangka kerja kami yakni SOP menggunakan pedoman yang digunakan dalam mengimplementasi dalam manajemen layanan untuk menuju *good governance* pada manajemen layanan ini, sesuai dengan data yang saya dapati:

“kerangka kerja layanan publik kami tetap mbak fokusnya pada SOP, karena SOP ini adalah kerangka yang kami gunakan dalam pelayanan masyarakat,

¹⁰⁴Peneliti, *Hail Observasi Pengambilan Data Penelitian berupa Dokumentasi*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 05 April 2024. 14.00 WIB.

Dari gambar disamping menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kualitas layanan maka karyawan yang bertugas dalam alur layanan menerapkan kode etik yang sudah disediakan Kemenag agar kualitas yang diberikan karyawan pelayanan publik bisa disampaikan kepada masyarakat sesuai dengan kode etik yang tertera disampaing , begitupun masyarakat bisa membaca secara langsung secara lengkap informasi mengenai informasi layanan pada Kemenag kota malang

sehingga aturan pemerintah tetap tertuangkan dalam standar ini dan dilakukan secara transparansi informasi apapun dan prosenya, sehingga bisa dibilang untuk menuju bentuk layanan publik yang *good governance* melalui penerapan ini,”¹⁰⁵

TENTAN STANDAR PELAYANAN KANTOR KEMENTERIAN AGAMAKOTA MALANG

- A. LAYANAN UMUM/ SEKJEN
 - 1. STANDAR PELAYANAN SURAT MASUK
 - 2. STANDAR PELAYANAN IJIN MAGANG
 - 3. STANDAR PELAYANAN PERMOHONAN NARASUMBER
 - 4. STANDAR PELAYANAN PERMOHONAN AUDENSI
 - 5. STANDAR PELAYANAN IJIN PENELITIAN
 - 6. STANDAR PELAYANAN ROHANIAWAN NON MUSLIM
 - 7. STANDAR PELAYANAN DATA KEAGAMAAN/DATA STATISTIK
 - 8. STANDAR PELAYANAN KERUKUNAN UMAT BERAGAMA
 - 9. STANDAR PELAYANAN REKOMENDASI PENDIRIAN TEMPAT IBADAH
 - 10. STANDAR PELAYANAN REKOMENDASI MELANJUTKAN SEKOLAH/KULIAH KE LUAR NEGERI
- B. PENDIDIKAN MADRASAH
 - 1. STANDAR PELAYANAN PELAKSAAN LEGALIZIR IJAZAH/SKHU
 - 2. STANDAR PELAYANAN PEMBUATAN SURAT REKOMENDASI MUTASI SISWA
 - 3. STANDAR PELAYANAN SURAT REKOMENDASI IJIN OPERASIONAL PENDIRIAN RA/MI/MTS/MA
 - 4. STANDAR PELAYANAN SURAT REKOMENDASI PENELITIAN
 - 5. STANDAR PELAYANAN PEMBERKASAN TUNJANGAN PROFESI GURU
 - 6. STANDAR PELAYANAN KONSULTASI DATA DAN INFORMASI PENDIDIKAN MADRASAH
- C. LAYANAN AGAMA ISLAM
 - 1. STANDAR PELAYANAN PEMBERKASAN PENCAIRAN TPP PAIS
 - 2. STANDAR PELAYANAN PERMINTAAAN GURU AGAMA ISLAM
 - 3. STANDAR PELAYANAN KONSULTASI DATA DAN INFORMASI PENDIDIKAN MADRASAH
- D. LAYANAN PD PONTREN
 - 1. STANDAR PELAYANAN PEMBUATAN IJIN OPERASIONAL MADRASAH DINIYAH
 - 2. STANDAR PELAYANAN IJIN OPERASIONAL LEMBAGA PENDIDIKAN AL QURAN
 - 3. STANDAR PELAYANAN IJIN OPERASIONAL PONDOK PESANTREN
 - 4. STANDAR PELAYANAN IJIN TINGGAL SEMENTARA
 - 5. STANDAR PELAYANAN PEMBUATAN PERPANJANGAN IJIN OPERASIONAL MADIN
 - 6. STANDAR PELAYANAN PEMBUATAN PERPANJANGAN IJIN OPERASIONAL LPQ
 - 7. STANDAR PELAYANAN KONSULTASI PENDIDIKAN DINIYAH DAN PONDOK PESANTREN
- E. LAYANAN HAJI DAN UMROH
 - 1. STANDAR PELAYANAN PEMBUATAN SURAT PENDAFTARAN HAJI (SPh0)
 - 2. STANDAR PELAYANAN PELAKSANAAN PEMBATALAN HAJI
 - 3. STANDAR PELAYANAN PEMBUATAN SURAT REKOMENDASI PASPORT HAJI, HAJI KHUSUS DAN UMROH
 - 4. STANDAR PELAYANAN PELAKSANAAN PENGUMPULAN DOKUMEN PASPORT
 - 5. STANDAR PELAYANAN PELAKSANAAN PELUNASAN HAJI
- F. LAYANAN PEMNYELENGGARAAN ZAKAT DAN WAKAF
 - 1. STANDAR PELAYANAN USULAN SERTIFIKAT TANAH WAKAF

¹⁰⁵Peneliti, *Hail Observasi Pengambilan Data Penelitian berupa Dokumentasi*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 05 April 2024. 14.00 WIB.

- | | |
|-----|---|
| 2. | STANDAR PELAYANAN PENYELENGGARAAN PEMBINAAN LEMBAGA AMIL ZAKAT |
| 3. | STANDAR PELAYANAN PEMBUATAN REKOMENDASI PERIJINAN PRODUK HALAL |
| G. | LAYANAN BIMBINGAN MASYARAKAT ISLAM |
| 1. | STANDAR PELAYANAN DAN KONSULTASI KELUARGA |
| 2. | STANDAR PELAYANAN PEMBUATAN SURAT REKOMENDASI TENAGA ROHANIAWAN |
| 3. | STANDAR PELAYANAN PENYELENGGARAAN ARAH KIBLAT |
| 4. | STANDAR PELAYANAN PEMBUATAN PENERBITAN IDENTITAS MASJID |
| 5. | STANDAR PELAYANAN PEMBUATAN PENERBITAN IJIN MENDIRIKAN MAJELIS TAKLIM |
| 6. | STANDAR PELAYANAN IKRAR SYAHADAT |
| 7. | STANDAR PELAYANAN SURAT IJIN PENELITIAN KUA |
| 8. | STANDAR PELAYANAN PENYUSUNAN, PENGGANDAAN DAN PUBLIKASI JADWAL IMSAKIYAH RAMADHAN |
| 9. | STANDAR PELAYANAN PERMOHONAN PENCERAMAH |
| 10. | STANDAR PELAYANAN BANTUAN AL QUR AN DAN BUKU |
| H. | LAYANAN KRISTEN/KATHOLIK/ BUDHA/ KHONGHUCU |
| 1. | STANDAR PELAYANAN KONSULTASI AGAMA KRISTEN/KATHOLIK/ BUDHA/ KHONGHUCU |

Gambar 4. ¹⁰⁶ SOP Layanan Kemenag Kota Malang

Dari gambar diatas bisa dilihat bahwa standart layanan kemenag ada banyak layanan yang bisa dioperasikan keperluan pendidikan tentunya sampai pelayanan umum yang diselesaikan oleh Kemenag dari keperluan masyarakat..

Peneliti mendapatkan data dari karyawan yang bertugas pada pelayanan publik, beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik pada proses implementasi pelayanananan publik dalam rangka menuju *good governance*. Dengan prinsip *good governane* melalui beberapa kegiatan yang terjadi, sesuai dengan data yang saya dapati:

“dalam bentuk layanan publik banyak sekali mbak sebenarnya memerlukan dukungan baik dari luar maupun dalam dari proses; partisipasi masyarakat yang sangat antusias jika kami mengadakan kegiatan, karyawan layanan langsung memberikan informasi dan kedatangan mereka ditunjukkan dengan antusias yang bagus; keterbukaan dan transparasi dalam proses layanan mengenai informasi yang disampaikan sesuai dengan proses dan hasil yag masyarakat dapatkan; profesionalisme dan kompetensi, tidak memilih masyarakat dari kalangan apapun proses layanannya sama tentunya dengan kompetensi yang dikuasai setiap masyarakat untuk

¹⁰⁶Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB.

bersikap; kemitraan dengan dunia usaha, layanan bukan lebih ke kerja sama, tetapi membantu proses sertfikat halal pada produk masyarakat; keefesinan dan keefektifan dalam bentuk biaya Rp.0 untuk layanan dan melayani secara baik, cepat dan tanggap sesuai standart dan kebutuhan masyarakat sehingga efektif; daya tanggap yang karyawan terapkan berupa mendengarkan segala keluhan dan masalah yang butuh diatasi kami layani sebaik mungkin lalu kami arahkan untuk proses kedepannya dengan baik. Sehingga bisa menuju proses good governance pada layanan publik”.¹⁰⁷

Peneliti menjumpai pembina pelayanan publik, beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik pada proses implementasi membutuhkan kinerja indicator pelayanan publik dalam rangka menuju *good governance*. Mulai dari tujuan, standart, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi dan motivasi, sesuai dengan data yang saya dapati, yakni:

“baik mbak dalam proses penciptaan *good governance* dibutuhkan kualitas kinerja yang baik dalam layanan, mungkin beberapa indicator yang bisa mendukung hal ini dari; tujuan dimana karyawan memperjuangkan agar bisa menciptakan kinerja mereka dengan misi dan visi layanan; standart baik standart dari kemenag sendiri, standart budaya kerja, standar penerimaan tamu sampai SOP terimplementasi dengan baik oleh karyawan; umpan balik yakni proses tanggapam secara langsung atas kinerja yang tidak cocok kemudian ditanggapi oleh karyawan dengan perbaikan langsung dalam proses layanan; alat atau sarana yang kami gunakan untuk mendukung kinerja layanan publik sudah baik si mbak, seperti halnya computer, tempat yang nyaman, ruangan yang mendukung, pencahayaan dll; kompetensi yang dikuasai karyawan kami selalu isi dengan pelatihan-pelatihan; serta motif/reward kami terapkan untuk meningkatkan kualitas kinerja dengan memberikan *reward* kepada mereka yang memang layak di berikan agar kualitas kinerja mereka baik. Semoga dengan hal ini slalu bisa menerapkn perwujudan good governanve dilayanan publik kami mbak”.¹⁰⁸

¹⁰⁷Ibu Nurul Istiqomah, *Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB

¹⁰⁸Ibid, pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB

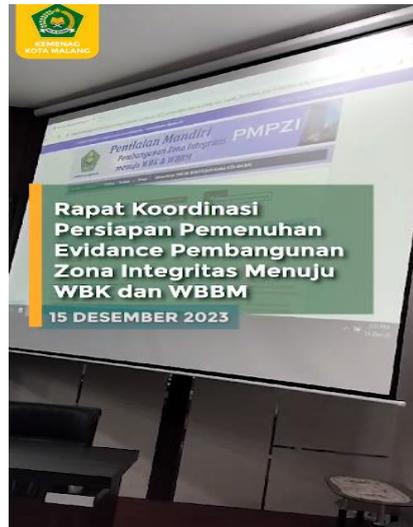
Peneliti menjumpai pembina layanan publik beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik pada saat pengimplementasian menggunakan beberapa pengembangan system layanan dalam zona integritas untuk pengguna layanan dalam mewujudkan *good governance* dengan program yang diterapkan oleh Kemenag yakni sebagai berikut, sesuai dengan data yang peneliti dapat:

“zona integritas pertahun dilakukan untuk melihat proses peningkatan layanan, sehingga memberikan ruang pada masyarakat dan karyawan pelayanan publik dalam perbaikan, karena Kemenag memiliki fokus perbaikan secara terus menerus maka kemenag sendiri memilih zona integritas setiap tahun dengan tujuan menambahkan nilai-nilai kualitas dan kuantitas melalui teori *good governance* agar terimplementasi dengan baik untuk masyarakat”.¹⁰⁹

“ zona integritas ini merupakan salah satu bentuk pengembangan system pada layanan publik dalam bentuk komitmen dari seluruh manajemen yang didasarkan kualitas kerja yang disajikan dengan dan pengabdian kepada kemenag. Pengenalan penggunaan layanan, lembaga mengenal dengan baik system yang digunakan oleh layanan publik secara keseluruhan. Pengembangan standart yang berkualitas dengan SOP yang sudah di terapkan. Rekrutmen dan pelatihan dengan pelatihan baik eksternal maupun eksternal untuk karyawan layanan publik serta penghargaan kepada karyawan yang sudah bekerja sebaik mungkin. Pengembangan secara terus menerus dengan mengetahui kesalahan kemenag bisa menggunakan indeks survei layanan lalu diperbaiki untuk menimbulkan respon positif masyarakat. Sehingga pengembangan system masyarakat melalui zona integritas ini bisa mewujudkan pelayanan publik yang baik untuk penerapan *good governance*”.¹¹⁰

¹⁰⁹Ibu Nurul Istiqomah, Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB

¹¹⁰Ibid, pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB



Gambar 4. 8¹¹¹ Pelaksanaan Zona integritas Tahun 2023

Peneliti menjumpai salah satu karyawan layanan publik beliau menuturkan bahwa dalam manajemen layanan publik pedoman yang digunakan dalam mengimplementasi strategi manajemen layanan untuk menuju *good governance* pada manajemen layanan ini, kami memiliki pedoman Kemenag sendiri yang sudah di setuju oleh pusat, dan menyesuaikan dengan teori standart pelayanan publik berupa; SDA; aparatur; keterlibatan stakeholder pada standart layanan publik. yang ada di Kemenag yang kami implementasikan pada proses pelayanan, sesuai dengan data yang saya dapati:

“Disini kami menggunakan SOP (Standart Operasional Pelayanan) dimana setiap tahunnya di perbaharui dan memang SOP ini adalah turun menurun dari tahun ketahun tetapi kita mengadakan evaluasi langsung atas kekurangan yang muncul dan langsung diperbaharui secara berkala, sehingga pedomana atau pegagan dalam manajemen Kemenag yakni SOP Kemenag Kota Malang mengusahakan terbaru terus mbak”¹¹²

¹¹¹Peneliti, *Pengambilan Data Penelitian berupa Dokumentasi*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 05 April 2024. 14.00 WIB.

¹¹²Ibu Diana Febriani, *Hasil Wawancara*, selaku karyawan bagian kehumasan dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 10.00 WIB

“SOP kami mengikuti perkembangan tidak hanya pedoman turun menurun yang kami gunakan tetapi kami melihat pada arah perkembangan zaman yang makin kesini makin canggih dan serba bisa, sehingga bisa di perbaharui dengan mengikut *new era*, disamping itu kami mengikuti aturan dari pusat atas pembaharuan SOP yang nantinya akan menjadi tambahan perbaikan untuk diterapkan di manajemen kantor khususnya dibagian pelayanan pada masyarakat satu pintu. Untuk SDA sendiri karyawan disini sudah memahami alur kerja layanan publik, aparturnya sendiri yang dijadikan bagian penting dalam proses lancarnya pelayanan publik dan keterlibatan stakeholder slalu ikut serta pada saat ada rapat perbaikan standar, malah ada tim khusus mbak untuk SOP ini yakni ibu Diana dan ibu icha sebagai perwakilan pelayanan publik, pembina layanan publik dan kepala Kemenag pada saat proses mencapai pelayanan lebih baik yakni dengan SOP ini mbak”.¹¹³

Peneliti menjumpai salah satu karyawan layan publik beliau menuturkan bahwa dalam manajemen layanan publik metode layanan yang digunakan dalam mengimplementasi pelayanan publik, sebagai berikut:

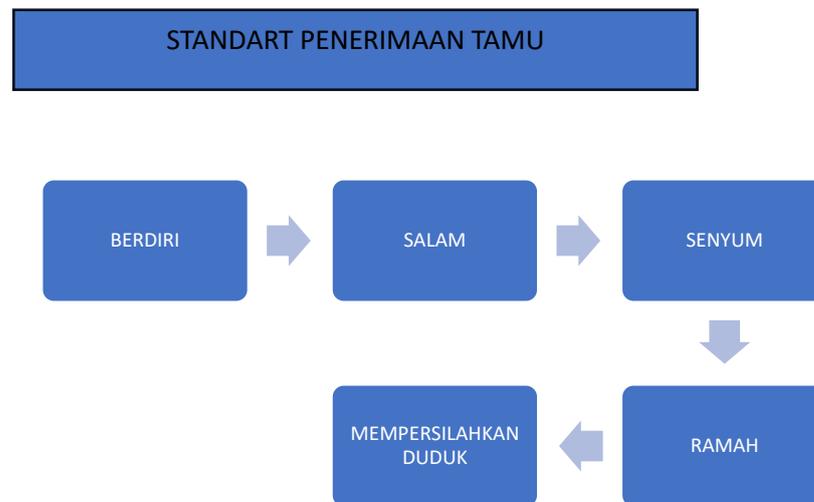
“Metode adalah hal yang penting untuk menjadi gambaran dalam menerapkan manajemen apapun, kami fokus pada metode mengenai standart penerimaan tamu, mulai dari berdiri, salam, senyum, ramah lalu mempersilahkan duduk, karena melalui metode tersebut masyarakat akan lebih merasa nyaman”.¹¹⁴

“waktu yang diterapkan pada saat proses pelayanan publik berlangsung dimulai dari jam 07.30 – 16.00 WIB, sebisa mungkin kami layani meskipun di jam istirahat mbak, jadi antara kami yang bertugas ganti-gantian pada saat istirahat, lebih mengutamakan para masyarakat penerima jasa layanan, standart penerimaan tamu ini sendiri ada tim khusus yang berfokus untuk menerapkan yakni para karyawan yang memiliki tanggung jawab melayani masyarakat”.¹¹⁵

¹¹³Ibu Diana Febriani, *Hasil Wawancara, selaku* karyawan bagian kehumasan dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 10.00 WIB

¹¹⁴Bapak Ari, *Hasil Wawancara, pejabat Bimas dan karyawan pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 10.30 WIB

¹¹⁵Ibid, pada 05 April 2024 pkl. 10.30 WIB



Bagan 4. 1 Standart Penerimaan Tamu¹¹⁶

Didukung dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti dengan menjumpai pembina layanan, beliau menuturkan bahwa penerapan manajemen layanan publik dalam menerapkan nilai budaya yang memang menjadi landasan untuk diikuti oleh seluruh masyarakat Kemenag agar tercipta dan diterapkan nilai *good governance* dalam proses penerapan pada layanan publik di Kemenag, maka data yang peneliti dapati yakni:

“mengenai nilai budaya kerja yang terlaksana mbak oleh pimpinan kepada para pejabat agar bisa menerapkan budaya kerja, Kemenag sendiri memiliki prinsip-prinsip yang menurut saya beriringan dengan penerapan *good governance* yakni taqwa, integrasi, profesionalisme, keteladanan dan bertanggung jawab”¹¹⁷

¹¹⁶Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian berupa Dokumentasi*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 05 April 2024. 14.00 WIB.

¹¹⁷Ibu Nurul Istiqomah, *Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB



Bagan 4. 2¹¹⁸ Skema budaya kerja Kemenag Kota Malang

Hasil data yang didapati peneliti dinyatakan oleh pernyataan pembina layanan publik diatas dan dikuatkan dengan hasil observasi yang menunjukkan budaya diatas diimplementasikan dengan baik oleh para pejabat/karyawan Kemenag, tidak hanya budaya yang menjadi aturan tetapi diwajibkan dan ditekankan setiap personal harus bisa mengaplikasikan budaya ini dengan baik, dan berfokus layanan publik, karena Kemenag adalah kantor yang memang fokusnya banyak di Pendidikan, sehingga melalui penelitian ini saya memanfaatkan fokus penelitian untuk lebih meningkatkan cara layanan tentunya tidak hanya di umum tetapi di sektor pendidikan, mulai dari pendidikan dari tingkat MI, MTs,MA sampai tingkat sekolah tinggi (Universitas Islam). Sehingga melalui beberapa manajemen yang telah direncanakan sampai tahap pengimplementasian ini bisa menjadi bahan untuk peningkatan kualitas layanan.

¹¹⁸Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB.

Peneliti mendapatkan data penelitian dengan menjumpai karyawan pelayanan publik, beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik yang terimplementasi dalam mewujudkan *good governance* maka Kemenag Kota Malang menggunakan *online* dan *offline*. *Offline* datang langsung ke Kemenag dan *online* berupa pelayanan dengan situs website SENYUM untuk seluruh masyarakat, baik kepentingan pendidikan maupun kepentingan umum, melalui *website* ini maka lebih mengefesienkan kerja sesuai dengan kebutuhan masyarakat, sesuai dengan hasil data dari observasi dan wawancara, sebagai berikut:

“proses pelaksanaan pelayanan publik pada Kemenag Kota Malang yakni ada dua jalur *offline* dan *online*, *online* bisa langsung diakses melalui halaman website resmi kemenag,¹¹⁹ masyarakat bisa mengakses secara jarak jauh dan mengajukan atas permasalahan yang ingin di selesaikan selanjutnya tinggal menunggu karyawan pelayanan untuk mengatasi melalui *online* dan menunggu waktu sesuai dengan waktu yang disediakan. Untuk proses pelayanan *offline* masyarakat bisa datang secara langsung pada kantor Kemenag dan bertatap muka secara langsung serta membawa berkas *hardfile* (cetak) yang siap disetorkan kepada Kemenag.” Kemenag sendiri memiliki visi misi pelayanan yang cepat terhadap masyarakat sehingga bisa dipastikan *good governance* yang peneliti teliti bisa diimplementasikan dengan baik melalui teori dan beberapa prinsipnya mbak¹²⁰

“Penerapan yang kami gunakan pada manajemen layanan publik menggunakan layanan SENYUM yang nantinya bisa di akses melalui website, pelayanan ini bisa secara *online* dan bisa secara *offline* (secara *offline* ini dengan melalui datang ke kantor dan diselesaikan oleh karyawan layanan menggunakan website SENYUM). SENYUM melayani berbagai kebutuhan masyarakat sesuai dengan gambar yang tertera dibawah pernyataan ini: dari website SENYUM sangat memudahkan masyarakat pendidikan dan

¹¹⁹Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB. Doi: <https://kemenag.malangkota.go.id>

¹²⁰Ibid, pada 05 April 2024 pkl. 11.00 WIB

umum dalam menyelesaikan dan memenuhi masalah yang dialami”.¹²¹



Gambar 4. 9¹²² *SENYUM. Pelayanan Umum Kementerian Agama Kota Malang*

Pada gambar diatas, proses layanan sangat lengkap, fitur-fitur yang ditampilkan menyesuaikan dengan kebutuha secara umum, baik dari pendidikan, kelembagaan, keagamaan dan banyak lainnya sesuai dengan gambar yang disajikan diatas, sehingga proses layanan publik pada Kemenag ini direncanakan dan ditingkatkan dengan sifat *good governance* yang transparasi dalam cara kerjanya dengan cepat dalam diproses.

¹²¹ Ibu Solicha, *Hasil Wawancara, selaku karyawan administrasi umum dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 11.00 WIB

¹²²Peneliti, *Hasil Dokumentasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB.



Gambar 4. 10 Proses Pelayanan secara Langsung¹²³

Pada gambar diatas, ditunjukkan dengan proses pelayanan secara langsung antara petugas pelayanan publik dengan masyarakat yang dilayani.

Peneliti menjumpai karyawan pelayanan publik beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik dalam proses implementasi untuk mewujudkan *good governance* dengan dalam rangka peningkatan kualitas kinerja karyawan layanan publik, maka bentuk rasa terimakasih dan semangat para karyawan yang bertugas di pelayanan publik, maka pimpinan memberikan *reward* kepada para karyawan dengan 2 cara, 1 melalui *reward* secara bersama-sama (studi banding) dan 1 untuk *reward* perseorangan yang menurut pimpinan layak untuk mendapatkan, sesuai dengan data peneliti yang didapatkan, yakni:

“untuk penghargaan sendiri terdapat *reward* secara bersamaan mbak yakni studi banding, para karyawan pelayanan secara bersamaan dikirim kekantor lainnya di luar kota, dan untuk perseorangan yang layak mendapatkan maka mendapatkan sertifikat penghargaan kepada karyawan yang sudah bekerja dengan sangat baik sekaligus mbak, terdapat sanksi sendiri melalui pemanggilan

¹²³ Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB.

secara langsung kepada karyawan untuk langsung menghadap kepada kepala Kemenag”.¹²⁴

Dari pernyataan diatas, manajemen sudah sangat baik diterapkan dan lembaga yang ingin mewujudkan *good governance* harus berani memberikan apresiasi dan sanksi kepada karyawan yang dimaksud, sehingga manajemen akan berjalan dengan lebih lancar dan tetap menyesuaikan SOP dan budaya kerja Kemenag.

Peneliti menjumpai karyawan layanan publik beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik dalam proses implementasi untuk mewujudkan *good governance*. Kemenag menerapkan indeks kepuasan yang di pajang disetiap meja pada saat layanan berlangsung dan disediakan dengan *online* di website resmi Kemenag, sesuai dengan data peneliti yakni sebagai berikut:

“terdapat indeks kepuasan terhadap Kemenag oleh masyarakat mengenai keluhan ataupun kepuasan atas layanan bisa secara *online* di websitenya dan melalui QR yang tertera disamping meja layanan masyarakat”¹²⁵



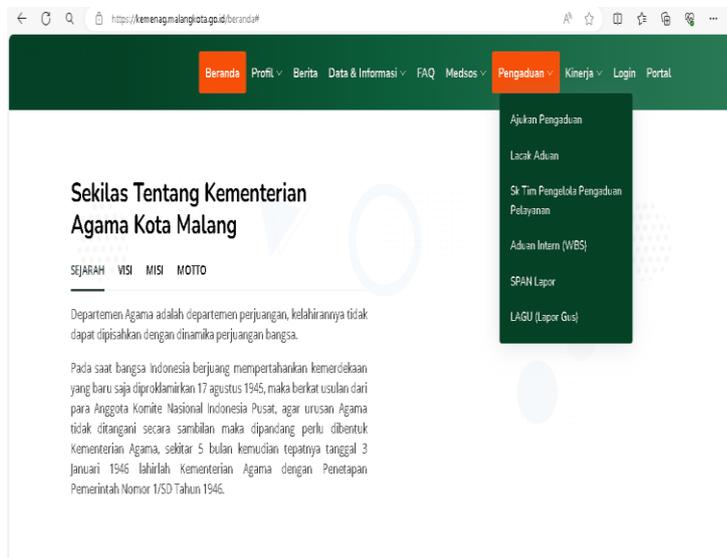
Gambar 4. 11¹²⁶ *QR Survei
Kepuasan Masyarakat*

¹²⁴Ibu Diana Febriani, *Hasil Wawancara, selaku karyawan bagian kehumasan dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 10.00 WIB

¹²⁵Ibu Solicha, *Hasil Wawancara, selaku karyawan administrasi umum dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik*, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 11.00 WIB

¹²⁶Peneliti, *Pengambilan Data Penelitian berupa Dokumentasi*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 05 April 2024. 14.00 WIB.

Proses indeks kepuasan ini secara *offline* yang disediakan disetiap meja para penerima jasa layanan kemudian bisa memberi penilaian secara langsung



Gambar 4. 12¹²⁷ Akses penilaian kepuasan layanan masyarakat melalui online

Gambar diatas menunjukkan akses penilaian atau pengaduan yang bisa di implementasikan oleh penerima jasa layanan melalui *online* (jarak jauh). Sehingga melalui penerapan ini bentuk kerja nyata untuk mewujudkan pelayanan *good governance* pada pelayanan khusus pengimplementasian atas rencana jangka panjang, sehingga Kemenag menerapkan survei indeks kepuasan masyarakat. Pada saat penyelesaian masalah di Kemenag menerapkan sistem seperti dibawah ini, sesuai dengan data yang peneliti dapatkan melalui wawancara, yakni:

“pada saat ada kendala secara langsung, kami menggunakan prinsip *good governace* yakni nilai umpan balik dengan proses *briefieng* oleh *forn office* secara langsung dengan *back office* jika ada kendala pada layanan, sehingga mbak mengurus masalah dan penyelesain secara baik-baik, kami selalu berusaha yang terbaik

¹²⁷Peneliti, *Pengambilan Data Penelitian berupa Dokumentasi*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 05 April 2024. 14.00 WIB.

tetapi *backoffice* kadang kelupaan, jadi kami selalu berusaha, dari penerapan nilai *good governance* umpan balik ini kami merasa lebih lega dalam melayani masyarakat”¹²⁸

Dari deskripsi dan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa implementasi manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kemenag kota Malang sebagai berikut:

- a. Penerapan tujuan jangka pendek (target tahunan): berupa pelatihan dengan 2 cara yakni eksternal yang diadakan oleh pusat (diklat) dan internal (pelatihan anggaran dan monitoring) untuk karyawan pelayanan publik.
- b. Penerapan taktik fungsional: dilakukan dengan kekhususan dengan membantu mengambil kendali, rentang waktu dalam kecepatan proses, dan peserta/karyawan dalam tanggung jawab penguasaan bidang.
- c. Penerapan mengenai penyesuaian UU yang diturunkan oleh pusat, SOP dalam mewujudkan system penyelenggaraan, TTD integritas dalam memberikan perlindungan dan kepastian untuk masyarakat pada saat menerima semua layanan publik oleh Kemenag.
- d. Penerapan standart pelayanan publik untuk peningkatan kualitas berupa bentuk wujud, kehandalan dalam menggunakan standar, ketanggapan dalam merespon, jaminan atas kinerja yang diberikan, serta empati untuk masyarakat dalam proses layanan publik. Serta penerapan kode etik yang menjadi dukungan bentuk peningkatan kualitas layanan publik yang *good governance*.
- e. Penerapan kerangka kerja instational pemerintah berlandaskan dengan SOP Kemenag.
- f. Penerapan prinsip *good governance* untuk pelayanan berupa partisipasi masyarakat ketebukaan dan transparasi dalam proses layanan mengenai informasi yang disampaikan, profesionalisme dan kompetensi, kemitraan, keefesinan dan keefektifan serta daya tanggap dalam pelayanan publik.

¹²⁸Ibu Solicha, Hasil Wawancara, selaku karyawan administrasi umum dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pk1. 11.00 WIB

- g. Penerapan mengenai indikator kinerja mengenai; tujuan, standart, umpan balik, sarpras, kompetensi dan motif/*reward*. Serta pengembangan system layanan dalam zona integritas berupa; pengenalan pengguna layanan, standart yang berkualitas yakni SOP, pelatihan dan pengembangan secara terus menerus untuk perbaik layanan publik kemenag.
- h. standart layanan publik kemenag menggunakan: standart penerimaan tamu mulai dari berdiri, salam, senyum, ramah lalu mempersilahkan duduk, karena melalui metode tersebut masyarakat akan lebih merasa nyaman. Serta budaya kerja kemenag yakni taqwa; integritas; profesionalisme; keteladanan; bertanggung jawab.
- i. Penerapan layanan melalui dua jalur yakni offline berupa datang langsung ke Kemenag dan online melalui website SENYUM.
- j. Penerapana survei layanan; melalui indeks kepuasan di website resmi kemenag dan QR yang ada di Kemenag, bisa ditemukan pada saat proses pelayanan berlangsung.

3. Evaluasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance* Ditinjau dari Kepuasan Publik atau *Stakeholder*

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat perencanaan dan implementasi terintegrasi dengan baik atau tidak. Pada penelitian ini peneliti menjumpai pembina layanan publik beliau menuturkan bahwa evaluasi strategi manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kementrian Agama Kota Malang menerapkan evaluasi wajib, kondisional baik secara langsung maupun tidak langsung dan evaluasi dengan pengendalian strategis (pengendalian premis dan peringatan khusus, pengendalian strategis, dan pengendalian atas implementasi), sesuai dengan data yang peneliti peroleh, yakni:

“jika bicara evaluasi banyak mbak, ada evaluasi yang memang diwajibkan dan evaluasi yang bersifat kondisional. Evaluasi

pelaksanaan secara langsung biasanya berupa teguran kecil, rapat, dan monitoring ada evaluasi secara tidak langsung berupa assessment diakhir untuk karyawan yang bersangkutan”¹²⁹

“kami jugak membagi evaluasi pada setiap fokus agar bisa dikendalikan. Baik penggunaan evaluasi dengan pengendalian premis dan khusus yakni pada penerima layanan baik pada sektor Pendidikan maupun umum; pengendalian strategis pada pejabat/karyawan; dan pengendalian atas implementasi pada program kerja yang terimplementasi”¹³⁰

- a. Evaluasi dengan pengendalian premis dan peringatan khusus pada penerima layanan baik sektor pendidikan ataupun umum

Peneliti menjumpai karyawan pelayanan publik beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik pada proses evaluasi pelayanan adakalanya ketidakpuasaan masyarakat pada saat proses penerimaan layanan. Sehingga ada beberapa evaluasi yang diterapkan melalui pengendalian peringatan khusus kemenag untuk manajemen layanan publik secara langsung dengan mengatasi saat itu jugak dan tidak langsung melalui rapat koordinasi, bisa dilihat melalui data observasi yang peneliti peroleh, yakni:

“Jika terdapat masalah pada pelayanan umum, bisa kami selesaikan di *formoffice* secara langsung kami selesaikan tapi untuk yang berkaitan langsung dengan *backoffice* maka tanggung jawab pelayanan publik hanya bisa mengingatkan kembali kepada devisi yang dimaksud, sedangkan kebanyakan masyarakat memiliki sifat kesusu dengan artian tanpa ada kabar dari devisi yang di tuju tetapi menyalahkan karyawan pelayanan publik, hingga evaluasi secara tidak langsung umumnya kami selesaikan dengan rapat devisi yang dituju untuk meresponden dan konsisten dalam menghubungi masayarkat untuk kepastian data yang diminta, sehingga melalui hal ini evaluasi bisa dikendalikan dengan cepat karena peristiwa mendadak dan tidak diharapkan muncul”.¹³¹

¹²⁹Ibu Nurul Istiqomah, Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB

¹³⁰ Ibid, pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB

¹³¹Ibu Solicha, Hasil Wawancara, selaku karyawan administrasi umum dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 11.00 WIB

“Jika berkaitan dengan pusat, sama halnya pada komunikasi dimana informasi yang disampaikan oleh pusat, belum secara resmi tersampaikan kepada Kemenag tetapi sudah disiarkan secara umum untuk masyarakat, sehingga antara lembaga pelayanan yang melayani dan masyarakat terjadi miskomunikasi mengenai informasi terbaru sehingga evaluasi secara langsung terhadap pusat mengenai keluhan yang terjadi tadi”¹³²

Peneliti menjumpai karyawan pelayanan publik beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik pada proses evaluasi untuk masyarakat dengan pengendalian premis, untuk memeriksa apakah prinsip masih digunakan atukah tidak melalui indeks kepuasan. Sehingga bisa dinilai dan dilihat secara langsung mengenai kelebihan dan kekurangan yang bisa diperbaiki, sesuai dengan data yang diperoleh, yakni:

“ kami menggunakan bentuk evaluasi pada indeks kepuasan mbak, ini berupa pengaduan bisa dengan pengaduan secara langsung dikantor dan bisa survei secara *online* melalui QR atau *website* resmi kemenag yang tersedia, sehingga masyarakat bisa menyampaikan keluhan maupun kepuasan mereka dari hasil pelayanan publik yang kami berikan mbak, ini masuk evaluasi dengan bentuk pemeriksaan secara sistematis apakah prinsip yang terimplementasi untuk *good governance* pada layanan banyak cocoknya ataupun banyak perbaikannya untuk layanan publik”¹³³

¹³²Ibu Solicha, Hasil Wawancara, selaku karyawan administrasi umum dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pk1. 11.00 WIB

¹³³Bapak Ari, Hasil Wawancara, pejabat Bimas dan karyawan pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pk1. 10.30 WIB



Gambar 4. 13¹³⁴ Indeks Hasil Evaluasi layanan publik dari tahun 2022-2023

Hasil dari peneliti melalui observasi atas data yang diberikan mengenai indeks survei layanan publik bisa dilihat dari akumulasi yang ditunjukkan gambar diatas, gambar tersebut menunjukkan hasil indeks dari masyarakat yang di satukan dalam bentuk penilaian dan diuji langsung oleh pusat untuk penilaian terhadap kinerja layanan publik Kemenag Kota Malang, sehingga layanan publik Kota Malang dengan ini tidak henti-hentinya berupaya untuk memperbaiki layanan, sehingga dari hasil ini Kemenag mendapat penghargaan layanan rentan pada tahun 2022, dan pada tahun 2023 mendapatkan penghargaan oleh KemenPAN-RB (kementerian pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi RI) untuk tahun 2024 layanan publik Kemenag mengusahakan bisa menggali predikat WBK (wilayah bebas korupsi). Hal ini dilakukan dalam bentuk

¹³⁴Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB

upaya evaluasi secara berkala dari hasil yang terimplementasi diatas sehingga bisa melayani masyarakat sebagaimana mestinya tentunya dengan pelayanan yang baik.¹³⁵

- b. Evaluasi dengan pengamatan strategis pada pejabat/karyawan pelayanan publik

Peneliti menjumpai pembina layanan publik beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik dalam proses evaluasi menggunakan pengamatan strategis untuk pemantauan secara langsung baik dari internal maupun eksternal yang menjadi pengaruh jalannya proses layanan publik dalam mewujudkan *good governance* dengan menyertakan semua pejabat/karyawan yang bersangkutan baik dari pengawas, pembina, pejabat/karyawan yang bertugas, tim IT dan yang berkaitan dengan pelayanan publik, sebagaimana yang disampaikan oleh pembina atau pelayanan publik, yakni:

“Tim evaluasi Kemenag berfokus melalui pengamatan strategis dengan pemantauan secara luas baik itu masalah dari internal maupun eksternal kemudian kami terapkan rapat secara langsung. Biasanya ini terjadi secara kondisional mbak, jadi jika penyelesaian yang dibutuhkan saat itu jugak dengan bentuk koordinasi secara langsung, zoom secara langsung, triwulan (rapat setiap tiga bulan) dan rapat tahunan, sehingga metode yang digunakan harus cepat dan tanggap dalam menyelesaikan masalah yang ada, sehingga masalah terselesaikan dengan cepat, dan pastinya evaluasi ini kami gunakan dengan pengamatan startegis”¹³⁶

¹³⁵Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB

¹³⁶Ibu Nurul Istiqomah, Hasil Wawancara, selaku Pembina pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 12.00 WIB



Gambar 4. 14¹³⁷*Rapat koordinasi evaluasi kinerja triwulan*¹³⁸

Peneliti menghasilkan data hasil observasi pada situs halaman resmi kemenag mengenai penyelenggaraan rapat koordinasi evaluasi kinerja triwulan bertempat di Malang, hal ini menggunakan pengendalian startegis pengamatan mengenai pemantauan secara luas baik kendala dari dalam ataupun luar, dengan mengikuti “Sistem Evaluasi Tiga Bulan Sekali (Selat Bali)”. Rapat tersebut dihadiri oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang, serta kepala seksi dan JFT/JFU kantor Kementerian Agama Kota Malang. Pada kesempatan tersebut, Kepala Kantor memberikan arahan penting, salah satunya adalah penandatanganan Pakta Integrasi Komitmen Kinerja pada layanan publik. Isi dari komitmen kinerja tersebut meliputi:

¹³⁷Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian berupa Dokumentasi*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 05 April 2024. 14.00 WIB.

¹³⁸Peneliti, *Hasil Dokumentasi Pengambilan Data*, Pelaksanaan rapat triwulan Malang, 3 s.d 4 April 2024. (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 05 April 2024. 14.00 WIB. DOI: Dokumentasi Humas via Instagram <https://www.instagram.com/kementerianagamakotamalang/?e=31ef5b13-46fd-41fc-bd1d-542044bb0f3f&g=5>

- a. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas tata kelola layanan publik dalam mempertahankan nilai *good governance*
- b. Merealisasikan anggaran Rp.0 sesuai dengan pelatihan-pelatihan yang diberikan sebelumnya
- c. Selain itu, Kepala Kantor juga menyampaikan harapannya kepada para kepala seksi untuk melakukan presentasi terkait langkah-langkah untuk menyelesaikan kegiatan selama 5 bulan ke depan. Kerjasama dan kinerja yang baik diharapkan dapat menjadi landasan utama dalam menyelesaikan tugas-tugas dengan baik. dan diharapkan kinerja Kantor Kementerian Agama Kota Malang dapat terus ditingkatkan demi mewujudkan pelayanan publik yang optimal bagi masyarakat¹³⁹

Peneliti menjumpai karyawan layanan publik beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik dalam proses evaluasi dengan pengamatan secara strategis melihat factor eksternal melalui evaluasi dengan pusat, biasanya Kemenag menyediakan diri sebaik mungkin, sesuai dengan data yang diperoleh:

“penilaian secara langsung pemantauan secara luas oleh factor eksternal yakni pusat ke bagian layanan Kemenag, baik dari kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, fasilitas digunakan sampai proses layanan yang terjadi pada saat layanan publik berlangsung, yang nantinya bertujuan untuk kualitas kantor kementerian agama kedepannya, sehingga hasil survei tersebut terdapat penilaian dari irjen yang kemudian di evaluasi irjen dan disampaikan oleh pusat yang nantinya ada perbaikan secara bertahap oleh pihak Kemenag”¹⁴⁰

¹³⁹Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian berupa Dokumentasi*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 05 April 2024. 14.00 WIB.

¹⁴⁰Ibu Solicha, Hasil Wawancara, selaku karyawan administrasi umum dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 11.00 WIB

- c. Evaluasi dengan pengendalian atas implementasi pada program kerja layanan publik .

Peneliti menjumpai karyawan layanan publik beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik dalam proses evaluasi menggunakan pengendalian atas implementasi dimana rancanagn sebelumnya bisa dirubah melalui pertimbangan dan hasil dari progam kerja sehingga bisa mengetahui seberapa berhasilkah impelementasi yang diterapkan. Sehingga bisa di lihat secara langsung melalui perolehan data sebagai berikut:

“prosesnya dalam program kerja jika kita lihat pada internal, evaluasi secara langsung diadakannya melalui monitoring oleh pengawas Kemenag yang memang ditugaskan untuk langsung melihat secara langsung cara kerja karyawan pada pelayanan publik, sehingga bisa di ambil kesimpulan mengenai proses hasil kerja mingguan dievaluasi pada rapat bulanan nantinya, evaluasi langsung ini dilakukan dengan tujuan melihat keadaan lapangan, tidak hanya penyampaian evaluasi kendala didalam rapat bulanan tetapi evaluasi hasil pengawasan secara langsung. Seperti ini akan *berimpect* pada kerja nyata yang terjadi dalam lapangan untuk pelayanan, yang akan membawa evaluasi bisa berpengaruh pada program kerja pelayanan umum”¹⁴¹



Gambar 4. 15 *Rapat Hasil Monitoring Kinerja Pegawai Pelayanan*¹⁴²

¹⁴¹Ibu Solicha, Hasil Wawancara, selaku karyawan administrasi umum dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pk1. 11.00 WIB

¹⁴²Peneliti, *Hasil Dokumentasi Pengambilan Data*, Pelaksanaan rapat triwulan Malang, 3 s.d 4 April 2024. (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 05 April 2024. 14.00 WIB.

Peneliti menjumpai karyawan layanan publik beliau menuturkan bahwa manajemen layanan publik dalam proses evaluasi dengan pengendalian atas implementasi yakni pada proses pengarsipan, sehingga Kemenag bisa melihat dari proses penerapan ini yang memiliki tujuan perbaikan secara nyata untuk mewujudkan *good governance*, evaluasi yang dihasilkan sebagai berikut:

“Setelah menerapkan beberapa prinsip *good governance* salah satu kendala yang dievaluasi yakni pada pemberkasan yang kadang tertumpuk tidak tersip dengan baik, dan anjuran kantor menyampaikan kepada para karyawan untuk tidak membiasakan pertumpukan berkas dimeja, karena semakin banyak pemberkasan tidak segera diarsipkan maka kemungkinan besar berkas tersebut bisa hilang dan bercampur dengan berkas yang lain, dan ini kami terapkan pada berkas yang kurang penting sekalipun, dari berkas yang tingkat kepentingannya rendah sampai tingkat kepentingannya tinggi.”¹⁴³

Dari hasil penelitian diatas dengan karyawan pelayanan publik bisa dilihat penggunaan pengendalian atas penerapan *good governance* ada beberapa yang memang harus diperbaiki, terutama dalam proses pengarsipan yang tertata, sehingga evaluasi ini bisa mengetahui kendala dan perubahan untuk kedepannya. Dari deskripsi dan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa evaluasi strategi manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kemanag kota Malang sebagai berikut:

- a. Evaluasi dengan pengendalian premis dan peringatan khusus pada penerima layanan baik sektor pendidikan ataupun umum: a) peringatan khusus dengan koordinasi secara langsung pada (front office, pusat) dan tidak langsung dengan back office (rapat koordinasi); b) pengendalian

DOI: Dokumentasi Humas via Instagram
<https://www.instagram.com/kementerianagamakotamalang/?e=31ef5b13-46fd-41fc-bd1d-542044bb0f3f&g=5>

¹⁴³Ibu Diana Febriani, *Hasil Wawancara*, selaku karyawan bagian kehumasan dan bertugas sebagai karyawan pelayanan publik, (Malang, Kemenag Kota Malang), pada 05 April 2024 pkl. 10.00 WIB

premis pada indeks kepuasan melalui online pada QR atau website resmi kemenag.

- b. Evaluasi dengan pengamatan strategis pada pejabat/karyawan pelayanan publik: a) Rapat koordinasi, zoom, triwulan (rapat setiap tiga bulan) dan rapat tahunan pada internal; b) pemantuan eksternal oleh pusat.
- c. Evaluasi dengan pengendalian atas implementasi pada program kerja layanan publik: a) monitoring oleh pengawas Kemenag kepada kinerja karyawan layanan publik; b) pengarsipan berkas-berkas yang berada di tempat layanan publik.

C. Hasil Penelitian

1. Formulasi Perencanaan Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance*

Dari deskripsi data hasil penelitian dan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kemanag kota Malang sebagai berikut:

- a. Merumuskan formulasi perencanaan melalui perumusan misi dan visi layanan Kemenag sebagai target utama dalam pemenuhan kebutuhan dan tujuan Kemenag untuk meberikan perbaikan kualitas layanan publik sebaik mungkin melalui manajemen kemenag. Visi dan misi terlampir di temuan penelitian sebelumnya.
- b. Merumuskan formulasi perencanaan dengan pengadaan RKT (rencana kerja tahunan), baik diformulasikan dengan perencanaan melalui program perbaikan dan program inovasi untuk kualitas kinerja pelayanan publik,

kemenag dalam hal ini fokus pada porsi layanan yang dinilai kurang menurut pusat lalu di programkan untuk berinovasi dalam penambahan petugas layanan publik.

- c. Merumuskan formulasi perencanaan jangka panjang dengan per-4 tahun berupa grand design. Pembentukan ruang khusus yang fokus pada layanan publik, sehingga proses pembentukan tersebut akan berdampak pada pemaksimalan proses layanan publik.
- d. Merumuskan formulasi perencanaan dengan pemilihan tujuan strategi oleh pimpinan/pembina layanan kemenag berupa strategi utama dengan penjabaran, penjelasan, penyajian dan pemilihan alternatif dalam proses perbaikan baik kualitas maupun kuantitas. Berupa perbaikan kualitas devisi yang ada di Kemenag, mempertahankan program yang sudah berjalan dengan baik dan memperbaiki program yang belum mencapai target pada perbaikan pelayanan publik.
- e. Merumuskan formulasi perencanaan dengan analisis SWOT melalui ancaman yang muncul terjadi karena kurang maksimal dalam pelayanan online oleh kemenag, sehingga melalui analisis SWOT dijadikan formulasi perencanaan dalam mengetahui masalah yang muncul pada manajemen layanan publik serta pembentukan program pelatihan, pendiklatan dan pendampingan.

2. Implementasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance*

Dari deskripsi dan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa implementasi manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kemenag kota Malang sebagai berikut:

- a. Penerapan tujuan jangka pendek (target tahunan): berupa pelatihan dengan 2 cara yakni eksternal yang diadakan oleh pusat (diklat) dan internal (pelatihan anggaran dan monitoring) untuk karyawan pelayanan publik.
- b. Penerapan taktik fungsional: dilakukan dengan kekhususan dengan membantu mengambil kendali, rentang waktu dalam kecepatan proses, dan peserta/karyawan dalam tanggung jawab penguasaan bidang.
- c. Penerapan mengenai penyesuaian UU yang diturunkan oleh pusat, SOP dalam mewujudkan system penyelenggaraan, TTD integritas dalam memberikan perlindungan dan kepastian untuk masyarakat pada saat menerima semua layanan publik oleh Kemenag.
- d. Penerapan standart pelayanan publik untuk peningkatan kualitas berupa bentuk wujud, kehandalan dalam menggunakan standar, ketanggapan dalam merespon, jaminan atas kinerja yang diberikan, serta empati untuk masyarakat dalam proses layanan publik. Serta penerapan kode etik yang menjadi dukungan bentuk peningkatan kualitas layanan publik yang *good governance*.
- e. Penerapan kerangka kerja instational pemerintah berlandaskan dengan SOP Kemenag.

- f. Penerapan prinsip *good governance* untuk pelayanan berupa partisipasi masyarakat ketebukaan dan transparasi dalam proses layanan mengenai informasi yang disampaikan, profesionalisme dan kompetensi, kemitraan, keefesinan dan keefektifan serta daya tanggap dalam pelayanan publik.
- g. Penerapan mengenai indikator kinerja mengenai; tujuan, standart, umpan balik, *sarpras*, kompetensi dan motif/*reward*. Serta pengembangan system layanan dalam zona integritas berupa; pengenalan pengguna layanan, standart yang berkualitas yakni SOP, pelatihan dan pengembangan secara terus menerus untuk perbaik layanan publik kemenag.
- h. Standart layanan publik kemenag menggunakan: standart penerimaan tamu *mulai* dari berdiri, salam, senyum, ramah lalu mempersilahkan duduk, karena melalui metode tersebut masyarakat akan lebih merasa nyaman. Serta budaya kerja kemenag yakni taqwa; integritas; profesionalisme; keteladanan; bertanggung jawab.
- i. Penerapan layanan melalui dua *jalur* yakni offline berupa datang langsung ke Kemenag dan online melalui website SENYUM.
- j. *Penerapana* survei layanan; melalui indeks kepuasan di website resmi kemenag dan QR yang ada di Kemenag, bisa ditemukan pada saat proses pelayanan berlangsung.

3. Evaluasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance* dari Kepuasan Publik atau *Stakeholder*

Dari deskripsi dan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa evaluasi strategi manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kemenag kota Malang sebagai berikut:

- a. Evaluasi dengan pengendalian premis dan peringatan khusus pada penerima layanan baik sektor pendidikan ataupun umum: a) peringatan khusus dengan koordinasi secara langsung pada (forn office, pusat) dan tidak langsung dengan back office (rapat koordinasi); b) pengendalian premis pada indeks kepuasan melalui online pada QR atau website resmi kemenag.
- b. Evaluasi dengan pengamatan strategis pada pejabat/karyawan pelayanan publik: a) Rapat koordinasi, zoom, triwulan (rapat setiap tiga bulan) dan rapat tahunan pada internal; b) pemantuan eksternal oleh pusat.
- c. Evaluasi dengan pengendalian atas implementasi pada program kerja layanan publik: a) monitoring oleh pengawas Kemenag kepada kinerja karyawan layanan publik; b) pengarsipan berkas-berkas yang berada di tempat layanan publik.

Toeri Hasil data Penelitian		
Formulasi Perencanaan Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan <i>Good Governance</i> di Kementerian Agama Kota Malang	Implementasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan <i>Good Governance</i> di Kementerian Agama Kota Malang	Evaluasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan <i>Good Governance</i> di Kementerian Agama Kota Malang Ditinjau Dari Segi Kepuasan Publik atau <i>Stakeholder</i>
<p>(Teori John A Pearce II & Richard B, Robinson, Formulasi perencanaan strategi perumusan misi)</p> <p>Merumuskan formulasi perencanaan melalui perumusan misi dan visi layanan Kemenag sebagai target utama dalam pemenuhan kebutuhan dan tujuan Kemenag untuk memberikan perbaikan kualitas layanan publik sebaik mungkin melalui manajemen kemenag. Visi dan misi terlampir di temuan penelitian sebelumnya</p>	<p>(Teori John A Pearce II & Richard B, Robinson, implementasi tujuan jangka pendek)</p> <p>Penerapan tujuan jangka pendek (target tahunan): berupa pelatihan dengan 2 cara yakni eksternal yang diadakan oleh pusat (diklat) dan internal (pelatihan anggaran dan monitoring) untuk karyawan pelayanan publik.</p>	<p>(Teori John A Pearce II & Richard B, Robinson evaluasi pengendalian strategis pada pengendalian peringatan khusus (<i>special alert control</i>) dan pengendalian peringatan khusus (<i>special alert control</i>).</p> <p>Evaluasi dengan pengendalian premis dan peringatan khusus pada penerima layanan baik sektor pendidikan ataupun umum: a) peringatan khusus dengan koordinasi secara langsung pada (forn office, pusat) dan tidak langsung dengan back office (rapat koordinasi); b) pengendalian premis pada indeks kepuasan melalui online pada QR atau website resmi kemenag.</p>
<p>Merumuskan formulasi perencanaan dengan pengadaan RKT (rencana kerja tahunan), baik diformulasikan dengan perencanaan melalui program perbaikan dan program inovasi untuk kualitas kinerja pelayanan publik, kemenag dalam hal ini fokus pada porsi layanan yang dinilai kurang menurut pusat lalu di programkan untuk berinovasi dalam penambahan petugas layanan publik.</p>	<p>(Teori John A Pearce II & Richard B, Robinson, implementasi taktik fungsional)</p> <p>Penerapan taktik fungsional: dilakukan dengan kekhususan dengan membantu mengambil kendali, rentang waktu dalam kecepatan proses, dan peserta/karyawan dalam tanggung jawab penguasaan bidang.</p>	<p>(Teori John A Pearce II & Richard B, Robinson evaluasi pengendalian strategis pada Pengendalian pengamatan strategis (<i>strategic surveillance</i>))</p> <p>Evaluasi dengan pengamatan strategis pada pejabat/karyawan pelayanan publik: a) Rapat koordinasi, zoom, triwulan (rapat setiap tiga bulan) dan rapat tahunan pada internal; b) pemantuan eksternal oleh pusat.</p>
<p>(Teori John A Pearce II & Richard B, Robinson, Formulasi perencanaan tujuua jangka</p>	<p>(Teori peraturan UU No.25 Tahun 2009 Pasal 3 mengenai tentang layanan publik)</p>	<p>(Teori John A Pearce II & Richard B, Robinson evaluasi pengendalian strategis pada</p>

<p>panjang)</p> <p>Merumuskan formulasi perencanaan jangka panjang dengan per-4 tahun berupa graind desain. Pembentukan ruang khusus yang fokus pada layanan publik, sehingga proses pembentukan tersebut akan berdampak pada pemaksimalan proses layanan publik.</p>	<p>Penerapan mengenai penyesuaian UU yang diturunkan oleh pusat, SOP dalam mewujudkan system penyelenggaraan, TTD integritas dalam memberikan perlindungan dan kepastian untuk masyarakat pada saat menerima semua layanan publik oleh Kemenag.</p>	<p>Pengendalian atas implementasi (<i>implementation control</i>)</p> <p>Evaluasi dengan pengendalian atas implementasi pada program kerja layanan publik: a) monitoring oleh pengawas Kemenag kepada kinerja karyawan layanan publik; b) pengarsipan berkas-berkas yang berada di tempat layanan publik.</p>
<p>(Teori John A Pearce II & Richard B, Robinson, Formulasi perencanaan strategi pemilihan tujuan dan strategi)</p> <p>Merumuskan formulasi perencanaan dengan pemilihan tujuan strategi oleh pimpinan/pembina layanan kemenag berupa startegi utama dengan penjabaran, penjelasan, penyajian dan pemilihan alternatif dalam proses perbaikan baik kualitas maupun kuantitas. Berupa perbaikan kualitas devisi yang ada di Kemenag, mempertahankan program yang sudah berjalan dengan baik dan memperbaiki program yang belum mencapai target pada perbaikan pelayanan publik.</p>	<p>(Teori Zeithamal mengenai kualitas layanan publik SERVQUAL)</p> <p>Penerapan standart pelayanan publik untuk peningkatan kualitas berupa bentuk wujud, kehandalan dalam menggunakan standar, ketanggapan dalam merespon, jaminan atas kinerja yang diberikan, serta empati untuk masyarakat dalam proses layanan publik. Serta penerapan kode etik yang menjadi dukungan bentuk peningkatan kualitas layanan publik yang <i>good governance</i>.</p> <p>(Teori R. Heeks mengenai <i>good governance</i>)</p> <p>Penerapan kerangka kerja instational pemerintah berlandaskan dengan SOP Kemenag.</p>	
<p>(Teori John A Pearce II & Richard B, Robinson, Formulasi perencanaan strategi analisis internal dengan analisis SWOT)</p> <p>Merumuskan formulasi perencanaan dengan analisis SWOT melalui ancaman yang</p>	<p>(Teori United National Development Program (UNDP) pada prinsip <i>good governance</i>)</p> <p>Penerapan prinsip <i>good governance</i> untuk pelayanan berupa partisipasi masyarakat ketebukaan dan transparasi</p>	

<p>muncul terjadi karena kurang maksimal dalam pelayanan online oleh kemenag, sehingga melalui analisis SWOT dijadikan formulasi perencanaan dalam mengetahui masalah yang muncul pada manajemen layanan publik serta pembentukan program pelatihan, pendiklatan dan pendampingan.</p>	<p>dalam proses layanan mengenai informasi yang disampaikan, profesionalisme dan kompetensi, kemitraan, keefesinan dan keefektifan serta daya tanggap dalam pelayanan publik.</p>	
	<p>(Teori Hersey, Blanchard, dan Johnson yang dikutip dalam bukunya, Manajemen Kinerja dalam mewujudkan <i>good governance</i>)</p> <p>Penerapan mengenai indikator kinerja mengenai; tujuan, standart, umpan balik, sarpras, kompetensi dan motif/<i>reward</i>. Serta pengembangan system layanan dalam zona integritas berupa; pengenalan pengguna layanan, standart yang berkualitas yakni SOP, pelatihan dan pengembangan secara terus menerus untuk perbaik layanan publik kemenag.</p>	
	<p>(Menurut Nurdin dalam Standar pelayanan publik) Standart layanan publik kemenag menggunakan: standart penerimaan tamu mulai dari berdiri, salam, senyum, ramah lalu mempersilahkan duduk, karena melalui metode tersebut masyarakat akan lebih merasa nyaman. Serta budaya kerja kemenag yakni taqwa; integritas; profesionalisme; keteladanan; bertanggung jawab.</p>	
	<p>Penerapan layanan melalui dua jalur yakni offline berupa datang langsung ke Kemenag dan online melalui website</p>	

	SENYUM.	
	Penerapana survei layanan; melalui indeks kepuasan di website resmi kemenag dan QR yang ada di Kemenag, bisa ditemukan pada saat proses pelayanan berlangsung.	

Tabel 4. 1 *Teori Hasil Data Penelitian*

BAB V

PEMBAHASAN

A. Formulasi Perencanaan Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance*

Berdasarkan temuan diatas dapat menghasilkan sebuah pembahasan yang akan dibahas sebagai berikut. Perencanaan merupakan kegiatan dalam penetapan tujuan, kebijaksanaan dan proses pembuatan program dan prosedur mengenai manajemen untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya,¹⁴⁴ sehingga garis besarnya formulasi yang disiapkan Kemenag untuk menciptakan pelayanan yang baik dimulai dengan perencanaan yang dibuat secara matang untuk jangka waktu yang panjang.

1. Perumusan Misi dan Visi Layanan

Perumusan ini sebagai teknik dan taktik dapat dimaknai sebagai proses penyusunan Langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi misi organisasi¹⁴⁵ Pada teori John A Pearce II & Richard B, Robinson formulasi perencanaan pada perumusan misi ini selaras dengan hasil penelitian dari misi layanan publik Kemenag, seperti berikut ini:

- a. Jasa yang diberikan bisa memberikan manfaat menyesuaikan dengan kebutuhan, yakni menciptakan secara cepat tepat dan akuntabel

¹⁴⁴Bangun Wilson, *Intisari Manajemen* (Bandung: Refika Aditama, 2011), h. 85

¹⁴⁵ Fandi Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, Cet. Ke-II (Yogyakarta: Andi,2000), h. 17

- b. Jasa bisa memenuhi kebutuhan masyarakat yang belum terpenuhi secara memadai, berupa melakukan perbaikan pelayanan secara terus menerus kepada masyarakat
- c. Teknologi yang digunakan mampu bersaing dan berkualitas, berupa penetapan SOP yang dikembangkan seiring berjalannya waktu.
- d. Dukungan dari faktor luar bisa menguntungkan lembaga, dengan penetapan SOP yang dibuat oleh lembaga kemudian disepakati oleh pusat, tentunya dengan perbaikan.¹⁴⁶

Dalam teori di atas disebutkan bahwa visi mengenai strategis yang berfokus pada energi dan sumber daya lembaga untuk mencapai masa depan.¹⁴⁷ Hal ini selaras sesuai dengan visi kemenag dalam menciptakan pelayanan yang prima pada masyarakat dengan memberikan pelayanan yang maksimal dengan tujuan untuk memberikan sebuah pelayanan kepada masyarakat, sehingga bisa meningkatkan nilai *good governance* pada pelayanan publik kemenag, sumber daya yang ada di Kemenag di fokuskan untuk pencapaian masa depan layanan kemenag. Landasan ini bisa menciptakan layanan yang bernilai *good governance* untuk lembaga.

Pada teori John A Pearce II & Richard B, Robinson mengenai formulasi perencanaan tentang tanggung jawab sosial tidak selaras dengan data yang ada dilapangan karena pelayanan publik berfokus pada kepentingan sosial tidak hanya dengan komunitas.

¹⁴⁶John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 24

¹⁴⁷ Ibid, h. 33-35

2. Pengadaan RKT (Rencana Kerja Tahunan)

Hal ini selaras dengan pedoman Renstra (rencana strategis) satuan kerja Pada Kementerian Agama Tahun 2020-2024 mengenai: 1) penyusunan rencana strategis satuan kerja tahun 2020-2023 pada Kemenag 2) revisi dan perbahaan rencana strategis satuan kerja tahun 20202-2024 pada Kemenag.¹⁴⁸ Pada data lapangan dituntut agar bisa menyesuaikan dengan renstra dari Kemenag untuk bisa diterapkan dengan baik oleh seluruh kemenag di Indonesia.

Hal ini tidak selaras dengan teori John A Pearce II & Richard B, Robinson mengenai formulasi perencanaan pada perumusan misi, karena perencanaan ini tidak terdapat pada teori tersebut. Pengadaan RKT (rencana kerja tahunan) ini diformulasikan dengan perencanaan melalui program perbaikan, secara terus menerus dan program inovasi untuk kualitas kinerja pelayanan publik, Kemenag dalam hal ini fokus pada porsi layanan yang dinilai kurang menurut pusat lalu kemudian di programkan untuk berinovasi dalam penambahan karyawan pada layanan publik.

3. Perencanaan Jangka Panjang dengan Per-4 Tahun berupa *Grain Desain*

Perencanaan akan merumuskan suatu kebijakan dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta alat apa saja yang dibutuhkan dalam mencapai suatu

¹⁴⁸Sekretariat Jenderal Kementerian Agama, *PEDOMAN PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) SATUAN KERJA PADA KEMENTERIAN AGAMA TAHUN 2020 – 2024*, 2019.

tujuan, serta mampu meramalkan sejauh mana rencana ini akan tercapai jika dilihat dari aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan.¹⁴⁹

Teori dari John A Pearce II & Richard B, Robinson mengenai tujuan jangka panjang; a) profitabilitas, kemampuan lembaga untuk beroperasi dalam jangka panjang; b) produktivitas, peningkatan secara skala mengenai system; c) posisi kompetitif, sebuah ukuran keberhasilan; d) pengembangan karyawan; e) kepemimpinan teknologi; f) tanggung jawab kepada masyarakat.¹⁵⁰

Data ini selaras dengan hasil penelitian ini mengenai tujuan jangka panjang dalam layanan publik yang ditunjukkan pada poin a) profitabilitas bisa membuat rencana untuk waktu yang lama; b) produktivitas mengenai system yang digunakan dengan *grain desain terbaru* untuk ruang pelayanan publik; c) kompetisi dengan keberhasilan untuk bisa terus percaya dalam perbaikan kemenag pada layanan; d) pengembangan karyawan dengan rencana per 4 tahun ini bisa mengembangkan kualitas melalui *grain desain* yang dibuat nanti untuk bisa lebih meningkatkan kinerja karyawan layanan publik; e) pemimpin yang memanfaatkan teknologi dalam mendesain serta porsi yang pas pada ruangan tersebut untuk ruangan khusus layanan publik; f) tanggung jawab kepada masyarakat merupakan tujuan awal pemimpin membuat perencanaan jangka panjang melalui layanan publik ini untuk masyarakat.

Dalam teori dan data tersebut untuk pembentukan ruang khusus yang fokus pada layanan publik dapat dilihat dari proses pembentukan tersebut yang akan

¹⁴⁹Taufik Qurrahman, "Konsep dan kajian ilmu perencanaan", (Jakarta, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr Mustopo beragama, 2008)., hlm 12

¹⁵⁰John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 202

berdampak pada pemaksimalan proses layanan publik. Dimana perencanaan jangka panjang dengan mengadakan rencana per-4 tahun. Sehingga dalam rencana tersebut terbentuk *grain desain* yang bisa membantu proses layanan publik, ini dibuktikan dengan rencana pembentukan ruangan khusus yang fokus pada proses layanan publik, sehingga pelayanan akan berjalan lebih maksimal dan efektif baik untuk kinerja karyawan layanan publik maupun masyarakat yang dilayani.

4. Tujuan Startegi Utama

Teori dari John A Pearce II & Richard B, Robinson mengenai formulasi perencanaan dengan pemilihan tujuan strategi utama (*grand strategi*) yakni strategi induk sebagai arahan dalam tindakan strategis. Dengan tujuan, menjabarkan, menjelaskan dan membahas strategi utama yang dipertimbangkan oleh pemimpin strategis, menyajikan untuk memilih strategis utama yang optimal dengan berbagai alternatif.¹⁵¹ Dalam mengambil Keputusan untuk mewujudkan layanan yang mencapai tujuan ada beberapa aspek yang digunakan, yakni; 1) Target yang diharapkan; 2) Pelaksana yang akan menjalankan; 3) Waktu dan 4) Biaya.¹⁵²

Pada teori diatas dengan hasil data penelitian selaras dengan perencanaan pelayanan publik strategi utama yang pemimpin/pembina rencanakan dengan berperan melalui penjabaran, penjelasan, penyajian dan pemilihan alternatif dalam proses perbaikan baik kualitas maupun kuantitas, baik pada program yang sudah mencapai target maupun belum mencapai target dengan perbaikan kualitas

¹⁵¹John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h.210

¹⁵² Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Isnaini, 2005), h.77-78

devisi yang ada di Kemenag, mempertahankan program yang sudah berjalan dengan baik dan memperbaiki program yang belum mencapai target pada perbaikan pelayanan publik dan lebih-lebih untuk perbaikan kualitas pelayanan publik dalam mencapai nilai *good governance*.

5. Analisis SWOT

Teori dari John A Pearce II & Richard B, Robinson mengenai formulasi perencanaan dengan penganalisisan SWOT selaras dengan hasil penelitian pada layanan publik yakni SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan) dan *Weaknes* (kelemahan) internal dari suatu lembaga serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT (*SWOT analysis*) merupakan teknik yang menuntun para pemimpin bisa menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategi lembaga.¹⁵³

Hal ini selaras dari teori diatas dengan hasil penelitian pada saat proses perencanaan pelayanan publik untuk mewujudkan *good governance* dengan analisis SWOT melalui proses tersebut terlihat ancaman yang terjadi melalui observasi dari penerima layanan bahwa proses layanan *online* kurang maksimal dalam kinerjanya sehingga terbuatlh sebuah formulasi dari hal itu dan kemudian menjadi perencanaan dengan pelatihan-pelatihan dengan mendatangkan orang khusus dalam bidang ini dan mengikutkan diklat untuk para karyawan pelayanan publik serta bimbingan secara sistematis kepada karyawan layanan publik, hal ini dilakukan untuk mengurangi respon negative masyarakat sehingga bisa diterapkan

¹⁵³John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h.156-157

nilai *good governance* kedepannya untuk kualitas layanan publik yang baik dengan cara menerapkan formulasi perencanaan analisis SWOT di layanan publik di Kemenag.

Dari teori diatas tidak selaras dengan data hasil lapangan mengenai perencanaan layanan publik dari analisis SWOT, karena perencanaan ini hanya berfokus pada ancaman yang terjadi kedepannya pada layanan publik, sehingga kekuatan, kelemahan dan peluang yang memang ada pada lapangan tidak begitu dianalisis secara mendalam, karena fokus dalam proses perencanaan ini hanya pada ancaman yang akan datang pada layanan publik kemenag.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh R. Taqwaty Firdausijah dalam jurnalnya menghasilkan sebuah perencanaan yang berfokus mewujudkan *good governance* sehingga hasilnya bisa memenuhi kebutuhan setiap warga masyarakat demi menciptakan terjadinya kesejahteraan melalui konsep *good governance* dengan pelayanan publik.¹⁵⁴ Penelitian oleh Faizul Abror dalam jurnal dengan upaya merealisasikan *good governance* dalam menciptakan sebuah layanan publik yang baik dan bagus.¹⁵⁵

B. Implementasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance*

Implementasi merupakan sebuah proses pengelolaan dari seorang pimpinan organisasi yang mengarahkan dan mengendalikan sumber daya manusia dan

¹⁵⁴R. Taqwaty Firdausijah dan Ami Priatna, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, (Jurnal Ilmu Administrasi, 2020) Volume 11, Nomor 2, Juni 2020 E-ISSN: 2656-2820 P-ISSN 1829-5762

¹⁵⁵ Faizul Abror dan Defamifta Khuljana, Upaya Merealisasikan Good Governance melalui Pelayanan Publik di Indonesia, *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi* Volume 4 Nomor 1 Tahun 2022.

lembaga.¹⁵⁶ Tahap pelaksanaan dari proses manajemen strategis yang telah dipilih, untuk menerjemahkan startegis harus tertuang dalam tindakan-tindakan yang akan diimplementasikan.¹⁵⁷

1. Penerapan Tujuan Jangka Pendek (Target Tahunan)

Teori dari John A Pearce II & Richard B, Robinson mengani tujuan jangka pendek (*short term objectives*) merupakan sebuah keberhasilan yang bisa dicapai dengan maksud pencapaian dalam waktu satu tahun atau kurang. Tujuan ini merupakan hasil yang spesifik dan biasanya kuantitatif yang ditetapkan oleh para pemimpin untuk dicapai dalam waktu dekat.¹⁵⁸

Teori diatas selaras dengan hasil data penelitian mengenai implementasi manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance*, menggunakan tujuan jangka pendek dalam mencapai sebuah pelayanan yang *good governance* dengan mencapai waktu yang singkat atau kurang satu tahun sudah terimplementasi dengan baik di Kemenag Kota Malang berupa pelatihan baik internal dari kemenag sendiri dan eksternal dari pusat (diklat) pada karyawan pelayanan publik.

Hal ini selaras dari teori diatas dengan hasil penelitian pada saat pengimplemntasian tujuan jangka pendek berupa target tahunan dalam mendukung tujuan jangka panjang. Eksternal dengan mengikutkan para karyawan pendiklatan oleh program yang diberikan pusat kepada karyawan layanan publik, dengan mengirim beberapa karyawan untuk bisa mengikuti pelatihan. Untuk

¹⁵⁶ W et al., *Strategic Management: A Casebook in Business Policy and Planning*.

¹⁵⁷ John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 299

¹⁵⁸ Ibid, h. 300

internalnya yakni pelatihan mengenai anggaran dan monitoring, anggaran sendiri berupa pelatihan dari divisi keuangan pegawai kemenag dan monitoring yakni berupa penilaian secara langsung oleh pengawas kemenag yang khusus mengawasi cara kinerja karyawan layanan publik pada saat proses layanan publik untuk masyarakat sehingga kualitas kinerja para karyawan bisa berkembang dengan baik dalam proses mewujudkan *good governance* pada pelayanan publik Kemenag.

Teori kualitas jangka pendek dalam pengimplementasian manajemen layanan publik tidak selaras dengan data yang ada di lapangan karena data yang didapatkan berfokus pada program yang dibuat oleh kepala kemenag atau pembina layanan melalui pelatihan baik itu internal maupun eksternal.

2. Penerapan Taktik Fungsional

Teori mengenai taktik fungsional (*functional tactics*) merupakan aktivitas penting yang harus dilakukan setiap area fungsional, baik dalam marketing, keuangan, operasi, pengembangan serta SDM. Taktik ini bisa dikatakan sebagai rancangan dalam dalam mencapai tujuan jangka pendek dalam meningkatkan kemungkinan bahwa strategi ini akan berhasil, dan taktik ini dibutuhkan untuk komponen lembaga. Taktik ini memiliki 3 hal fundamental; kehususan; rentan waktu; dan para peserta.¹⁵⁹

Teori dari John A Pearce II & Richard B, Robinson diatas selaras dengan hasil data penelitian mengenai implementasi manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance*, melalui 3 taktik yang fundamental: a) Kehususan,

¹⁵⁹John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 303

dimana kefokusannya yang harus dicapai dengan kemampuan klarifikasi dan pengetahuan dalam mengendalikan, dengan pengambilan kendali atas masalah yang muncul berupa klarifikasi; b) rentan waktu, dimana kefokusannya yang diterapkan dengan tindakan yang perlu dilakukan saat ini, dengan kefokusannya pada saat proses layanan publik berlangsung untuk cepat menyelesaikan misi pada saat itu; c) para peserta/karyawan, berupa tanggung jawab dengan bidang-bidang yang ada dilayannya agar bisa dioperasionalkan dengan baik oleh karyawan layanan sehingga dengan penguasaan atas bidang tersebut bisa bertanggung jawab dengan penuh pada saat proses layanan berlangsung, sehingga nilai *good governance* terlaksana dengan baik pada pelayanan publik Kemenag.

3. Penerapan Penyesuaian UU Pusat dengan SOP dan TTD Integritas

Teori peraturan UU No.25 Tahun 2009 Pasal 3 mengenai tentang layanan publik mengenai tujuan pelayanan publik yakni: a) Terwujudnya sebuah batasan dan hubungan yang jelas mengenai hak dan tanggung jawab, kewajiban, kewenangan seluruh pihak yang berkaitan secara langsung dalam menyelenggarakan pelayanan publik; b) Terwujudnya sebuah system penyelenggara dalam pelayanan publik baik menyesuaikan dengan asas secara umum ataupun pemerintahan dalam korporasi yang baik; c) Terpenuhinya sebuah penyelenggaraan pelayanan publik menyesuaikan dengan peraturan perundang-undangan; d) Terwujudnya sebuah perlindungan dan kepastian untuk masyarakat dalam penyelenggara pada pelayanan publik.

Hasil teori diatas selaras dengan data hasil penelitian yang sudah diterapkan pada manajemen layanan kemenag dalam mewujudkan *good governance*; a) penyesuaian undang undang yang memang menjadi landasan dasar dalam hal

pengimplementasian dari peraturan pemerintah; b) menyesuaikan system penyelenggara dengan standart yang digunakan yakni SOP untuk penerapan proses alur layanan publik untuk masyarakat; c) dalam memberikan perlindungan dan kepastian untuk masyarakat berupa TTD integritas dalam pengesahan mengenai ketetapan yang sudah dibuat. sehingga pelaksanaan ini bisa menciptakan nilai *good governance* pada proses layanan publik Kemeang.

Teori pada peraturan UU tersebut pada point “(a)” tidak selaras dengan data penelitian di lapangan karena pada proses pengimplementasian tidak mengarah pada batasan antara penyelenggara layanan publik dengan hak tanggung jawab, tetapi yang terlaksana pada layanan publik tidak ada penyelenggara layanan publik melainkan layanan menag diperintahkan ada dari pusat atau pemerintah.

4. Penerapan Standart Pelayanan Publik dan Kode Etik

Teori Zeithamal mengenai kualitas layanan publik SERVQUAL, dapat diukur dari lima dimensi, yaitu: a) *Tangibel* (Berwujud), b) *Reliability* (Kehandalan), c) *Responsiviness* (Ketanggapan), *Assurance* (Jaminan), dan *Empathy* (Empati).¹⁶⁰

Teori diatas selaras dengan data hasil peneltian mengenai manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kemenag melalui a) berwujud, dengan bentuk yang bisa dilihat dengan wujud sepeti penampilan karyawan dengan bentuk seragam yang sopan dan rapi, kenyamanan dalam proses layanan yang diberikan; dalam bentuk pendisiplinan setiap karyawan, kemudahan akses dalam online maupun offline; b) kehandalan, dengan kecermatan karyawan

¹⁶⁰Hardiansyah, *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 57

layanan kemenag dalam bertugas pada saat proses layanan berlangsung, pada saat penerapan SOP untuk layanan dengan penerapan semaksimal mungkin; c) ketanggapan, dengan merespon secara cepat, tepat dalam menanggapi dalam bentuk apapun persoalan masyarakat; d) jaminan, dengan memberikan kepastian waktu atas persoalan yang diajukan kepada layanan; dan e) empati, dengan permasalahan terhadap proses pelayanan yang tidak bisa mereka berikan, seperti halnya kesalahan tempat masyarakat yang biasanya di kemenag kabupaten malang, tetapi ke kemenag kota, kami arahkan dengan penuh empati, untuk itu kita memaksimalkan proses perwujudan kualitas layanan yang baik tentu untuk mencapai proses *good governance* pada pelayanan publik. Sehingga melalui beberapa dimensi diatas pelayanan publik Kemenag mengimplementasikan nilai *good governance* dengan baik.

Hal ini didukung oleh hasil data penelitian mengenai implementasi pada kode etik pelayanan dengan mengetahui aturan perilaku, kewajiban pelayanan publik, larangan pelayanan publik, dan hak bagi pelaksana pelayanan publik untuk mendukung proses pengwujudan nilai *good governance* dalam pelayanan publik di Kemenag Kota Malang

5. Penerapan Kerangka Kerja Instational Pemerintah

Good governance merupakan nilai yang menjunjung tinggi kehendak rakyat, yang dapat meningkatkan kemauan rakyat dalam mencapai sebuah tujuan, kemandiriann,¹⁶¹ Teori R. Heeks mengenai *good governance* dapat dilihat

¹⁶¹Mubarok dan Nanang Suparman, *Pelayanan Publik Kontenporer*, (Bandung: Administrasi Publik UIN Sunan Gung Djati, 2019), h. 52

dari pemahaman *good governance* sebagai sebuah cara untuk memperkuat kerangka kerja institusional dari pemerintah.¹⁶²

Hasil teori diatas selaras dengan penerapan manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kemang, bahwa sebagai bentuk dalam mencapai kerangka kerja yang isntitusional dari pemerintah maka layanan publik kemenag menerapkan kernagka kerja Kemenag dengan SOP , sehingga aturan pemerintah mengenai layanan publik dapat dilaksnakan tranparasi mengenai segala informasi mengenai proses layanan yang telah diimplementasikan dengan maksimal setiap hari oleh karyawan kemenag.

Pada hasil ini ditemukan persamaan pada penelitian Tesis oleh Harsowasono, dkk.¹⁶³ dengan fokus yang sama pada penerapan prinsip *good governace* pada pelayanan pendidikan

6. Penerapan Prinsip *Good Governance*

Menurut Teori United National Development Program (UNDP) pada prinsip *good governance* dalam penetapan pada pelayanan publik, terbagi menjadi 13, yaitu: a) Partisipasi masyarakat; b) Wawasan kedepan; c) Keterbukaan dan transparansi; d) Demokrasi; e) Profesionalisme dan Kompetensi; f) Kemitraan dengan dunia usaha swasta dan masyarakat; g) Desentralisaso; h) Komitmen pada lingkungan hidup; i) Komitmen pada pengurangan kesenjangan; j)

¹⁶²R Heeks, *Understanding E-Governance for Development. Dalam IGovernment Working Paper Series*, (Manchester: Institute for Development Policy and Management, University of Manchester., 2001), h. 57

¹⁶³ Harsowasoni dkk, *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Pelayanan Pendidikan Sekolah Dasar: Studi Kasus Di Empat Sekolah Dasar Oleh Pemerintah Kabupaten Sleman*. (Universitas Gadjah Mada: 2010)

Profesionalisme dan kompetensi; k) Keefisienan dan keefektifa; l) Daya tanggap

164

Teori diatas selaras dengan data hasil penelitian mengenai manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kemenag melalui a) Partisipasi masyarakat, dengan bentuk antusias mereka dalam kegiatan kemenag; b) Keterbukaan dan transparansi, psda proses layanan mengenai pada saat layanan berlangsung dan informasi yang disampaikan sesuai dengan hasil yang masyarakat inginkan c) Profesionalisme dan Kompetensi, dengan kemampuan yang dikuasai oleh karyawan layan publik serta sifat professional tidak membedakan masyarakat dari kalangan apapun d) kemitraan dengan dunia usaha masyarakat, bukan kerja dengan layanan, tetapi layanan publik kemenag memberikan jasa untuk bisa melayani dengan cara membantuk sertifikasi halal pada produk masyarakat e) Keefisienan dan keefektifan, dengan dengan bentuk tanpa pungutan biaya (Rp.0) dalam semua proses layanan publik serta sifat keefektifan dengan proses layanan dengan baik cepat dan tanggap; f) Daya tanggap, berupa ketanggapan karyawan layanan mendengarkan semua keluhan masyarakat sehingga kemenag bisa mengatasi dengan cepat masyarakat melalui jasa layanan publik ini. Melalui prinsip ini pelayan publik bisa mengimplementasikan prinsip *good governance* dengan baik di Kemenag.

Teori prinsip *good governance* diatas ada beberapa point yang tidak selaras dengan hasil data penelitian mengenai layanan kemenag, karena tidak ditemukan data tersebut dari mulai a) wawasan kedepan; b) Demokrasi, c) Desentralisasi; d)

¹⁶⁴Heriyani, *Pengaruh Pelaksanaan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Pelayanan*, (Medan: Universitas Sumatera Utara, 2007), h. 45

Komitmen pada lingkungan hidup; e) Komitmen pada pengurangan kesenjangan. Pada poin-poin ini tidak ditemukan keselarasan antara teori dengan data lapangan.

Penelitian ini selaras dengan hasil penelitian oleh Youlani Rempowatu pada penerapan penerapan prinsip-prinsip good governance dalam pelaksanaan pelayanan publik bidang pendidikan di kec. amurang barat, dengan hasil yang diterapkan dengan baik di pendidikan.¹⁶⁵

7. Penerapan mengenai Indikator Kinerja

Menurut Wibowo¹⁶⁶ penekanan indikator dalam kinerja layanan publik menjadi prospektif (harapan kedepan) dari pada retrospektif (melihat kebelakang) untuk menghasilkan *good governance*.

Teori Hersey, Blanchard, dan Johnson yang dikutip¹⁶⁷ dalam bukunya, Manajemen kinerja dalam mewujudkan *good governance*, mengenai indikator-indikator yang harus ada dalam kinerja pelayanan publik, sebagai berikut: a) Tujuan merupakan konsekuensi yang logis dalam menerima ataupun mendapatkan melalui kinerja baik itu dari individu maupun organisasi yang berkomitmen melalui prinsip yang kuat untuk mencapai sebuah tujuan. b) Standar, standar merupakan sebuah tolak ukur dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. c) umpan balik, umpan balik merupakan hasil dari *feedback* yang timbul berbalik tentang tujuan yang telah dilakukan sebagai rangsangan dalam bertindak lebih jauh. d) Alat atau Sarana, kebutuhan sarana dan prasarana menjadi bagian penting dalam menunjang kinerja. Kinerja pelayan publik yang menjadi kebutuhan

¹⁶⁵Youlani Rempowatu, *Penerapan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik Bidang Pendidikan Di Kec. Amurang Barat*, Jurnal Governance Home > Vol 5, No 1 (2013) > Rempowatu

¹⁶⁶Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (PT Raja Grafindo Persada, 2013), h. 43

¹⁶⁷Ibid, h. 49

masyarakat e) Kompetensi, kompetensi aparatur pelayanan, kompetensi menjadi hal yang paling utama pada kinerja aparatur pelayanan publik. f) Peluang, para kinerja dalam dunia pekerjaan memiliki peluang yang sama dalam meningkatkan kualitas dirinya. g) Motif, motif merupakan bahasa motivasi yang dijadikan pendorong untuk sesuatu yang akan dilakukan seseorang.

Teori diatas selaras dengan pengimplementasian pelayanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kemenag, yakni; a) tujuan, layanan sendiri memiliki tujuan dimana karyawan yang memperjuangkan penciptaan kinerja sesuai dengan misi dan visi layanan untuk masyarakat; b) standart, sebuah tolak ukur dan landasan berupa SOP, budaya kerja, penerimaan tamu untuk mendukung proses dalam menuju tujuan layanan publik kemenag dengan baik; c) umpan balik, tanggapan secara langsung atas kinerja karyawan layanan publik kemenag atas kinerja yang diberikan kepada masyarakat dengan hasil yang didapatkan oleh masyarakat; d) alat atau sarana, dengan mendukung proses kinerja melaluifasilitas yang ada mulai dari computer, tempat yang nyaman, pencahayaan dll. e) kompetensi yakni pada kualitas dan penguasaan karyawan layanan kemenag dalam menjalankan proses pelayanan publik dengan dukungan pelatihan-pelatihan, f)motif/reward, berupa pemberian penghargaan kepada karyawan publik atas kinerja baik yang sudah di terapkan dengan baik. sehingga dengan penerapan indikator terlihat pengwujudan *good governance* dalam pelayanan publik Kemenag.

Teori diatas terdapat point yang tidak selaras pada data penelitian mengenai implementasi pelayanan publik untuk mewujudkan *good governance*, yakni pada

“peluang” dimana fokus layana kemenag tidak hanya pada peluang dengan sifat individu tetapi bersifat luas baik untuk individu yang tetap mengarah pada kualitas kinerja yang diberikan nantik pada saat proses layanan.

Teori Pengembangan terhadap system pada pelayanan yang baik kepada pengguna layanan bisa menghasilkan sebuah layanan yang berkualitas sehingga bisa menuju *good goverance* pada sebuah organisasi. Menurut Richard F Gerson terdapat 7 langkah dalam mengembangkan sebuah system pelayanan yang baik kepada pengguna layanan, yakni: a) Komitmen seluruh manajemen, (b) Mengenal penggunaan layanan, c) Mengembangkan standar pelayanan yang berkualitas, d) Rekuitmen, Pelatihan, dan Perhargaan bagi karyawan, e) Penghrgaan terhadap pelayanan, f) Mengikuti perkembangan pelanggan, g) Pengembangan secara terus menerus.¹⁶⁸

Teori di atas selaras dengan pengimpelementasian pelayanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kemenag, yakni a) pengenalan pengguna layanan, dengan megenal baik system yang digunakan oleh layanan publik secara keseluruhan sehingga memepermudah dalam menerapkan pada layana publik; b) komitmen seluruh manajemen layanan publik denan berdasra pada zona integritas memberikan ruang pada masyarakat dan karyawan pelayanan publik dalam perbaikan, karena Kemenag memiliki fokus perbaikan secara terus menerus maka kemanag sendiri memilih zona integritas setiap tahun dengan tujuan menambahkan nilai-nilai kualitas dan kuantitas; c) pengembangan pada standar yang berkualitas, dengan standart-standar kemenag (SOP, budaya kerja dan

¹⁶⁸Richard F Gerson, *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, (Jakarta: PPM, 2004), h.82 (penerjemah Hesti Widyaningrum)

penerimaan tamu) sudah dijalankan pada layanan publik; d) rekrutem dan pelatihan, dengan memberikan pelatihan yang bagus kepada karyawan layanan publik untuk kualitas kinerja serta penghargaan atas kualitas kinerja yang ditunjukkan dengan baik dalam proses layanan; e) penghargaan pada layananan atas kinerja karyawan yang diberikan secara baik dan maksimal; f) pengembangan secara terus menerus, dengan mengetahui kendala yang terjadi melalui indeks survey layanan atas respon masyarakat. Hal ini selarasa dengan teori karena sudah diterapkan pada proses pelayanan publik kemenag sehingga *good governmance* dengan baik terimplementasi.

Teori di atas terdapat point yang tidak selaras pada data penelitian mengenai implementasi pelayanan publik untuk mewujudkan *good governance*, pada point “perkembangan pelanggan” karena pelayanan kemenag tidak hanya berfokus pada perkembangan pelanggan secara individual tetapi permasalahan umum yang memang bisa diselesaikan oleh kemenag pada saat proses layanan yang disajikan. Sehingga data ini tidak ditemukan pada lapangan.

Hal ini selaras dengan hasil penelitian oleh Thoriq Abdul Aziz pada penelitiannya mengenai penerapan prinsip *good governance* pada pelayanan publik dalam bidang pendidikan Kota Bandung dengan indikator *good governance* yang digunakan dalam pelayanan publik di Dinas Pendidikan Kota Bandung tersebut.¹⁶⁹

¹⁶⁹ Thoriq Abdul Aziz, *implementasi prinsip good governance dalam pelayanan sektor publik bidang pendidikan (Studi Kasus: Dinas Pendidikan Kota Bandung)*, Jurnal UPI Repository, 2020.

8. Standar Layanan Publik Kemenag

Teori dari Nurdin Standar pelayanan memberikan patokan penting dalam pelayanan untuk memberikan informasi kepada masyarakat mengenai hal-hal yang berkaitan langsung dengan biaya, waktu dan persyaratan. Dalam pengkajian ulang SOP dilakukan minimal sekali dalam dua tahun. Hal ini perlu mendapatkan perhatian yang lebih dari pemerintah karena sudah ada peraturan yang mengikat. Semua subindikator dalam Standar pelayanan tersebut diatas dapat ditingkatkan hasilnya.¹⁷⁰: a) SDA (Sumber Daya Aparatur) dengan pemahaman alur kerja; b) Aparatur meyakini bahwa maklumat pelayanan menjadi bagian penting dalam memberikan informasi kepada penerima; c) Keterlibatan *stakeholder* dalam perbaikan standar pelayanan dan SOP adalah salah satu faktor penting untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik.¹⁷¹

Teori di atas selaras dengan pengimplementasian pelayanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kemenag, penggunaan SOP pada pelayanan publik setiap tahunnya dengan pembaharuan dari SOP sebelumnya untuk mengatasi kekurangan yang muncul serta diperbaharui secara berkala. yakni; a) SDA, aparatur disini memahami alur kerja layanan publik dan dijadikan pegangan dalam proses lancarnya layanan publik; b) aparatur yang menjadi bagian penting dalam teklaksananya *good governance* untuk proses lancarnya pelayanan publik; c) keterlibatan stakeholder pada saat rapat untuk perbaikan standart dan tim khusus yang dibentuk dalam perbaikan SOP.

¹⁷⁰Nurdin, Dr. Drs. I Ismail M, *Kualitas Pelayanan Perilaku Aparatur Dan Komunikasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*, (Surabaya: Media Sahabat Cendekia, 2019), h. 85

¹⁷¹Ibid, h. 86

Pengimplementasian atas 3 standart tersebut yang digunakan dalam mewujudkan *good governance*: a) standart penerimaan yakni berdiri, salam, senyum, ramah dan mempersilahkan duduk pada sata bertemu langsung dengan masyakata dalam proses pelayanan publik; b) budaya kerja yakni taqwa, integrasi, profesionalisme, keteladanan dan bertanggung jawab dan c) SOP, standart operasional pelayanan yang menjelaskan mengenai layanan-layanan yang disediakan dengan kebutuhan masyarakat.

9. Penerapan Layanan *Offline* dan *Online*

Pelaksanaan pelayanan publik pada Kemenag Kota Malang dengan dua jalur *offline* dan *online*, fitur yang digunakan dalam pelayanan publik yakni SENYUM (sehat, aman, unggul dan maju) pada halaman website resmi kemenag,¹⁷² website SENYUM sangat memudahkan masyarakat pendidikan dan umum dalam menyelesaikan dan memenuhi masalah yang dialami. Secara online masyarakat bisa mengakses secara jarak jauh dan mengajukan atas permasalahan yang ingin di selesaikan pada proses selanjutnya menunggu karyawan pelayanan untuk mengatasi keperluan masyarakat tersebut melalui pemantauan dengan cara *online* dan menunggu waktu sesuai dengan waktu yang disediakan. Pada proses pelayanan *offline* masyarakat bisa datang secara langsung pada kantor Kemenag dan bertatap muka secara langsung serta membawa berkas *hardfile* (cetak) yang siap disetorkan kepada Kemenag. Kemenag sendiri memiliki visi misi pelayanan yang cepat terhadap masyarakat sehingga *good governance* diterapkan dengan baik.

¹⁷² Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB. Doi: <https://kemenag.malangkota.go.id>

10. Penerapana Survei Layanan

Pada proses pelayanan, Kemenang menerapkan sebuah indeks kepuasan berupa QR di pajang disetiap meja pada saat layanan berlangsung, hal ini bisa secara offline diterapkan setelah proses pelayanan selesai, baik mengenai ketidakpuasan ataupun kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat setelah menerima pelayanan publik dengan penilaian secara langsung. Sedangkan indeks kepuasan melalui *online* bisa disampaikan pada website resmi Kemenag di bagian fitur pengaduan. Hal ini diimplementasikan agar nilai *good governance* bisa dirasakan oleh masyarakat pada saat layanan publik diterima.

Hal ini selaras dengan hasil penelitian Novita Wijanarti¹⁷³ dalam jurnalnya mengenai pencapaian yang di evaluasi dengan standart pelayanan berdasarkan prinsip *good governance* di sekolah dasar, sehingga pencapaian yang dievaluasi selaras dengan survei layanan yang digunakan pada penelitian ini.

C. Evaluasi Strategi Manajemen Layanan Publik dalam mewujudkan *Good Governance*

Teori dari Suchman, memandang evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukungnya tercapainya sebuah tujuan.¹⁷⁴ Evaluasi merupakan pertimbangan baru ataupun lama yang fokusnya pada masa depan, menyesuaikan dengan teori dari John A Pearce II & Richard B, Robinson, Pengendalian strategis (*strategic*

¹⁷³ Novita Wijanarti, *Evaluasi Pencapaian Standart Pelayanan Minimal Berdasarkan Prinsip Good Governance Di Sekolah Dasar Negeri*. Jurnal Manajemen Pendidikan Magister Manajemen Pendidikan FKIP Universitas Kristen Satya Wacana, ISSN 2443-0544, Volume: 3, No. 2, Juli-Desember 201, Halaman: 207-218.

¹⁷⁴ Suharsimi Arikunto, Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h.2

control) prosesnya berkaitan dengan pelacakan sebuah strategi yang sudah dilaksanakan, dengan mendeteksi masalah-masalah atau perubahan asumsi dasar yang nantinya akan membuat penyesuaian yang diperlukan.¹⁷⁵

1. Pengendalian Premis dan Peringatan Khusus pada Penerima Layanan baik Sektor Pendidikan ataupun Umum

Evaluasi yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dalam arti terencana, sesuai dengan prosedur dan prinsip yang dilakukan secara terus-menerus.¹⁷⁶ Teori dari John A Pearce II & Richard B, Robinson mengenai evaluasi dengan pengendalian peringatan khusus (*special alert control*), adalah pemikiran kembali yang teliti dan kebanyakan cepat dari strategi lembaga karena sebuah peristiwa yang mendadak dan tidak diharapkan.¹⁷⁷

Dari teori diatas dengan hasil data penelitian selaras dengan layanan publik dalam mewujudkan *good governance*, karena pemikiran yang cepat sangat dibutuhkan untuk sebuah peristiwa yang mendadak dan tidak diharapkan kemunculannya, sehingga peringatan khusus ini bisa diatasi dengan langsung oleh karyawan layanan publik melalui *front office* seperti yang terjadi di lapangan bagian *front office* menyelesaikan langsung masalah atau teguran masyarakat atas layanan yang kurang sesuai dengan kemauan masyarakat.

¹⁷⁵John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 399

¹⁷⁶ Zainal Arifin, “ Evaluasi pembelajaran, prinsip, teknik, dan prosedur”, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h. 13

¹⁷⁷John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 399

Dari teori peringatan khusus (*special alert control*) selaras dengan hasil data penelitian pada proses evaluasi dalam pengendalian layanan publik, Pada pengendalian ini terjadi dari pusat mengenai komunikasi yang kurang efektif, tidak disampaikan kepada pihak kemenag secara resmi mengenai informasi terbaru, tetapi sudah tersampaikan informasi secara umum kepada masyarakat, sehingga dampak yang terjadi pada saat proses layanan berlangsung ada miskomunikasi antara pihak layanan publik kemenag dengan masyarakat, oleh sebab itu pengendalian khusus ini dibutuhkan oleh karyawan kemenag untuk bisa mengevaluasi secara cepat atas peristiwa yang terjadi dan tidak diharapkan.

Teori dari John A Pearce II & Richard B, Robinson mengenai evaluasi dengan Pengendalian premis (*premis control*), dirancang untuk memeriksa secara sistematis apakah prinsip yang mendasari strategi masih berlaku.¹⁷⁸ Penentuan angka ini merupakan usaha untuk menggambarkan karakteristik suatu objek. Selain itu, pengukuran juga pada dasarnya merupakan kuantifikasi suatu objek tau gejala. Semua gejala atau objek dinyatakan dalam bentuk angka atau skor, dan objek yang diukur bisa berupa fisik maupun non fisik.¹⁷⁹

Dari teori di atas dengan hasil data penelitian selaras dengan layanan publik dalam mewujudkan *good governance* dengan memeriksa apakah prinsip yang sudah diterapkan masih berlaku atau tidak, melalui indeks kepuasan dengan cara pengaduan secara *online* melalui QR atau website resmi Kemenag Kota Malang, disana masyarakat bisa mengeluhkan bentuk keluhan apapun yang dirasakan

¹⁷⁸John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 399

¹⁷⁹ D jemari Mardapi, “*Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi Pendidikan*” (Yogyakarta, Nuha Medika, 2012), h. 7

dan terjadi pada saat proses layanan publik. Sehingga melalui indeks kepuasan ini pihak kepala kemenag atau pembina bisa mengetahui prinsip *good governance* yang digunakan terimplementasi dengan baik atau tidak, jika banyak baiknya maka diadakan pembaharuan jika banyak tidak baiknya maka dilakukan penghampusan dan pembaharuan untuk kulaitas layanan publik pada Kemenag.

2. Pengamatan Strategis pada Pejabat/Karyawan Pelayanan Publik

Teori dari John A Pearce II & Richard B, Robinson mengenai evaluasi dengan pengendalian pengamatan strategis (*strategic surveillance*), dirancang untuk memantau secara luas berbagai peristiwa didalam dan luar lembaga yang mungkin sekali mempengaruhi jalannya strategis.¹⁸⁰ Dalam hal ini juga diperkuat dengan teorinya Edi Supriyadi dalam jurnalnya bahwa tahapan dalam melakukan evaluasi itu ada beberapa tahapan salah satunya evaluasi dilakukan setelah program berjalan sering kali disebut dengan evaluasi tahunan karena hal ini dikerjakan dalam setiap tahun meliputi seluruh stakeholder dalam lembaga pendidikan.¹⁸¹

Dari teori diatas dengan hasil data penelitian selaras dengan layanan publik dalam mewujudkan *good governance* melalui pengamatan startegis untuk melihat secara garis luas apa masalah atau kendala yang terjadi pada layanan publik, baik dari internal yakni dengan menyertakan semua pejabat/karyawan yang bersangkutan baik dari pengawas, pembina, pejabat/karyawan yang

¹⁸⁰G. Schreyogg dan H. Steinmann, "*strategic Control: A New Prespective*", Academy of Management Review 12.no.1 (1987), h. 101

¹⁸¹Edy Supriyadi, pengembangan model evaluasi untuk meningkatkan mutu pendidikan teknik elektro, (Jurnal Edukasi Elektro, Vol 1, No 1, mei 2017), h. 05

bertugas, tim IT dan yang berkaitan dengan pelayanan publik, ataupun dari faktor eksternal yakni dari pusat.

Hasil keselarasan diatas menghasilkan pada faktor internalnya pengadaan rapat, baik rapat kecil berupa koordinasi secara langsung dengan yang bersangkutan agar masalah yang muncul segera selesai, jikalau dengan tim atau beberapa orang saja; rapat melalui zoom dengan memudahkan dan mengikut sertakan kehadiran seluruh elemen yang bersangkutan; triwulan (rapat setiap tiga bulan) yang diadakan oleh kemenag dengan pihak yang bersangkutan; dan rapat tahunan yang menjadi rapat dan koordinasi secara luas dan umum baik mengenai lembaga sendiri yang berfokus pada kualitas layanan publik untuk mempertahankan nilai *good governance* di Kemenag Kota Malang untuk masyarakat.

Hasil keselarasan diatas menghasilkan pada factor eksternalnya dengan pusat, yakni pemantauan secara luas untuk proses layanan publik dilakukan oleh pusat dengan melihat secara langsung kualitas kinerja karyawan yang diberikan kepada masyarakat, sarana dan prasarana yang digunakan untuk melayani sampai proses berlangsungnya layanan publik untuk masyarakat. Sehingga dari hasil faktor eksternal maupun internal yang digunakan melalui evaluasi dengan pengamatan strategis dalam pengamatan secara luas untuk kualitas layanan publik dalam mempertahankan nilai *good governance*.

3. Pengendalian atas Implementasi pada Program Kerja Layanan Publik

Teori dari John A Pearce II & Richard B, Robinson mengenai evaluasi dengan pengendalian atas implementasi (*implementation control*), dirancang untuk menilai keseluruhan strategis yang bisa diubah melalui pertimbangan dengan hasil-hasil yang berkaitan langsung dengan tindakan tambahan dalam keseluruhan strategi¹⁸² Dalam hal ini juga diperkuat dengan teorinya Edi Supriyadi dalam jurnalnya bahwa tahapan dalam melakukan evaluasi itu ada beberapa tahapan salah satunya evaluasi dilakukan selama program berjalan yang hanya terdiri oleh beberapa orang saja yang ikut partisipasi dalam program tersebut yang disebut evaluasi harian. Selanjutnya evaluasi mingguan hal ini dilakukan untuk melihat pencapaian program yang dijalankan selama satu minggunya.¹⁸³

Dari teori di atas dengan hasil data penelitian selaras dengan layanan publik dalam mewujudkan *good governance*, dimana dalam evaluasi melalui pengendalian atas implementasi tersebut dengan melihat dan menilai atas strategi yang diterapkan dengan pertimbangan atas hasil yang tidak sesuai dengan mengadakan tindakan dari kemenag sendiri untuk proses perbaikan layanan publik kedepannya untuk masyarakat.

Hasil keselarasan diatas ditunjukkan dengan proses monitoring, dimana hal ini dilakukan oleh pengawa kemenag sendiri yang memang berkuasa untuk

¹⁸²John A Pearce II & Richard B, Robinson, Jr, *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 12 – Buku 1, Penerjemah: Nia Pramita Sari, (Salemba Empat: Jakarta, 2016), h. 399

¹⁸³Edy Supriyadi, pengembangan model evaluasi untuk meningkatkan mutu pendidikan teknik elektro, (Jurnal Edukasi Elektro, Vol 1, No 1, mei 2017), h. 05

mengawasi secara langsung proses pelayanan publik yang terjadi, baik dari cara kerja karyawan dalam menggunakan fasilitas, dalam melayani masyarakat, hasilnya nanti di sampaikan pada evaluasi dalam rapat bulanan dengan hasil yang diperoleh oleh pengawas atas pengawasan tersebut secara langsung. Melalui tindakan ini memang bisa mengetahui atas penerapan sebelumnya berdampak baik atau tidak dengan penggunaan monitoring.

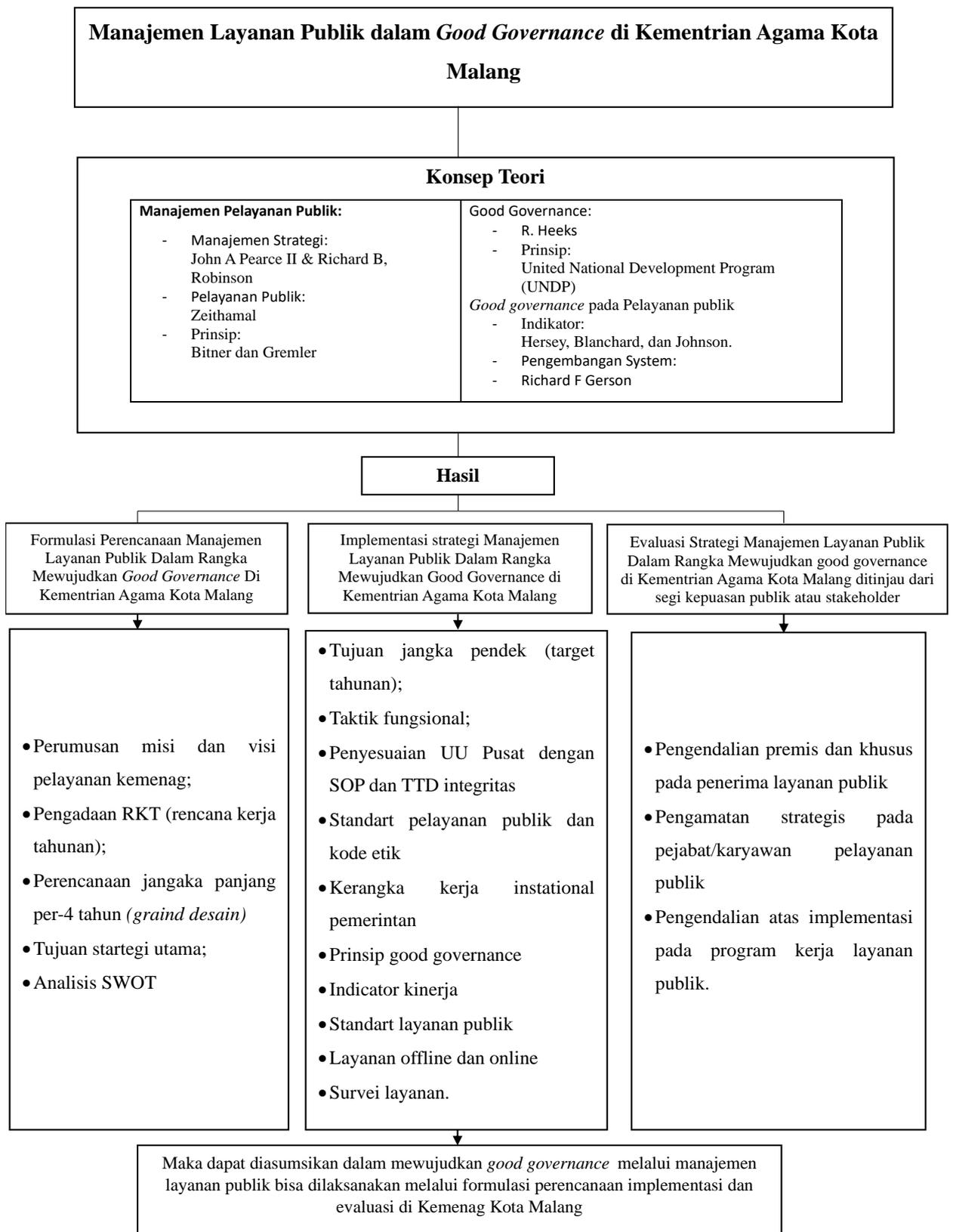
Dengan keselarasan di atas ditunjukkan melalui proses pengarsipan, hal ini terjadi karena pada data lapangan berkas-berkas yang terdapat pada meja layanan publik kurang rapi atau tidak ditempatkan ditempat yang aman, sehingga kemenag melihat hal itu menggunakan proses evaluasi melalui pemberitahuan kepada karyawan pelayanan publik untuk pengarsipan berkas-berkas ditempat yang semestinya, dengan hal ini bisa kita lihat bahwa penerapan nilai *good governance* kurang diterapkan dengan baik terhadap karyawan pelayanan publik sehingga proses evaluasi pengarsipan ini menjadi pengendali dalam kinerja pada program kerja agar menjadi lebih berkualitas dan aman untuk pemberkasana pada layanan publik.

Hasil penelitian selaras dengan hasil penelitian Agustiansyah¹⁸⁴ dalam proses peningkatan kualitas layanan Pendidikan dengan mengetahui kemampuan sekolah untuk memahami manajemen yang kurang dengan evaluasi dengan beberapa kelompok pegawai/pendidik. Dan pada penelitian Lidia Kamelia¹⁸⁵

184 Agustiansyah, *Peningkatan Kualitas Pelayanan Administrasi Sekolah Melalui Pendekatan Kelompok Kerja Guru Di Sdn 31 Nanga Tayap*, Jurnal Pembelajaran Prospektif Volume 8 Nomor 1, Februari 2023

185 Lidia Kamelia dan Mira Veranita, *Analisis Implementasi Good Governance Dalam Mewujudkan Pelayanan Publik Yang Berkualitas Di Kecamatan Ciater Kabupaten Subang*, :

dalam Jurnalnya mengenai penerapan *good govenance* pada pelayanan untuk masyarakat yang lebih baik.



Bagan. Hasil Penelitian

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai manajemen layanan publik dalam mewujudkan *good governance* di Kementerian Agama Kota Malang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Formulasi Perencanaan strategi Manajemen Layanan Publik Dalam Rangka Mewujudkan *Good Governance* di Kementerian Agama Kota Malang oleh pemimpin/pembinaan pelayanan kemenag diformulasikan dengan perencanaan berupa; a) perumusan misi dan visi pelayanan kemenag; b) pengadaan RKT (rencana kerja tahunan); c) perencanaan jangka panjang per-4 tahun (*graind desain*) ; d) tujuan startegi utama; e) analisis SWOT
2. Implementasi Strategi Manajemen Layanan Publik Dalam Rangka Mewujudkan *Good Governance* di Kementerian Agama Kota Malang. Diimplementasikan berupa: a) tujuan jangka pendek (target tahunan); b) taktik fungsional; c) penyesuaian UU Pusat dengan SOP dan TTD integritas; d) Standart pelayanan publik dan kode etik; e) Kerangka kerja instational pemerintah; f) prinsip *good governance*; g) indicator kinerja; h) standart layanan publik; i) layanan offline dan online; j) survei layanan.

3. Evluasi Pengendalian Strategi Manajemen Layanan Publik Dalam Rangka Mewujudkan *Good Governance* di Kementerian Agama Kota Malang, berupa: a) pengendalian premis dan khusus pada penerima layanan publik; b) pengamatan strategis pada pejabat/karyawan pelayanan publik; c) pengendalian atas implementasi pada program kerja layanan publik.

B. Saran

Berdasarkan uraian kesimpulan di atas, maka terdapat beberapa saran-saran sebagai berikut:

1. Kepada pemimpin Kemenag agar tetap menjaga cara kepemimpinannya baik dari pembinaan dan pengawasan kepada para bawahannya teruntuk mengabdikan kepada masyarakat. Kepada pemimpin agar selalu menjalankan program yang berkelanjutan panjang serta menjalankan program yang sudah terencana tetapi belum diintegrasikan secara keseluruhan.
2. Kepada para pejabat/karyawan Kementerian Agama Kota Malang diharapkan agar bisa dan terus mempertahankan, menjaga komunikasi yang baik serta kerja sama dengan semua rekan kerja, agar mendukung dan turut aktif dalam menjalankan program yang ada dan program yang belum terintegrasi dengan baik untuk keberlangsungan kerja yang efektif di Kementerian Agama Kota Malang
3. Kepada peneliti selanjutnya, jika fokus penelitiannya sama mengenai manajemen layanan maka disarankan untuk lebih banyak mengkaji dari

referensi umum dalam bentuk apapun, mengenai sumber-sumber yang terkait dengan penelitian agar bisa memperoleh hasil yang lebih baik. lalu diharapkan agar penelitian ini bisa dijadikan referensi sebagai temuan dan wawasan baru bagi peneliti selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agama, Sekretariat Jenderal Kementerian. 2019. *PEDOMAN PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) SATUAN KERJA PADA KEMENTERIAN AGAMA TAHUN 2020 – 2024*.
- Aziz, Thoriq Abdul. 2020. *implementasi prinsip good governance dalam pelayanan sektor publik bidang pendidikan*. (Studi Kasus: Dinas Pendidikan Kota Bandung), Jurnal UPI Repository
- Al-Hafidz Ibnu Katsir Ad-dimasyqy, Abi Fada. 2006. *Tafsir Ibnu Katsir*. Bairut: Darul Kutub Ilmiyah.
- Arikunto, Suharsim. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Abror, Faizul dan Defamifta Khuljana. 2022. *Upaya Merealisasikan Good Governance melalui Pelayanan Publik di Indonesia*. Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Volume 4 Nomor 1.
- Arifin, Zainal. 2013. “*Evaluasi pembelajaran, prinsip, teknik, dan prosedur*”, (Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Agustiansyah. 2023. *Peningkatan Kualitas Pelayanan Administrasi Sekolah Melalui Pendekatan Kelompok Kerja Guru Di Sdn 31 Nanga Tayap*, Jurnal Pembelajaran Prospektif Volume 8 Nomor 1, Februari.
- Anwar, Syamsul. 2007. *Studi Hukum Islam Kontemporer*. Jakarta: RM. Books.
- Al-Qur'an Surah Al-Qhashash Ayat 77*, n.d.
- Al-Qur'an Surah Ali-Imran Ayat 159*, n.d.
- Al-Qur'an Surah Haj Ayat 41*, n.d.
- Al-Qur'an Surah Hud Ayat 61*, n.d.
- Batinggi. 2005. *Materi Pokok Pelayanan Umum*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Charles, W. Hofer, E. A. Murray, Ram Charan, and Robert A. Pitts. 1980. *Strategic Management: A Casebook in Business Policy and Planning*. Paul: Minn.: West Publishing.
- Firdausijah, R Taqwaty, and Ami Priatna. “*MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE MELALUI PELAYANAN*”

- PUBLIK” 11 (2020): 113–19.
- Gerson, Richard F. 2004. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PPM.
- Gunawan, Imam. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif Teori Dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- G. Schreyogg dan H. Steinmann. 1987. “strategic Control: A New Prespective”, *Academy of Management Review* 12.no.1
- Hafifuddin, Didin dan Hendri Tanjung. 2005. *Manajemen Syariah dalam Praktek*. Jakarta: Gema Isnaini.
- Harsowasoni dkk. 2010. *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Pelayanan Pendidikan Sekolah Dasar: Studi Kasus Di Empat Sekolah Dasar Oleh Pemerintah Kabupaten Sleman*. Universitas: Gadjah Mada.
- Hakim, Moch Lukmanul, Fakultas Pendidikan, and Ekonomi Dan. 2023. *MODEL STRATEGI E-GOVERNMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEMERINTAHAN*. Bandung: UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA.
- Hasibuan, B O Y Rahman. 2019. *IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD GOVERNANCE DALAM PELAYANAN PUBLIK*. Meda: Universitas Merdeka Area.
- Hasibuan, Muhammad. 2006. *Organisasi Dan Motivasi – Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hayat. 2017. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers
- Hayat. 2019. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers
- Heeks, R. 2001. *Understanding E-Governance for Development. Dalam IGovernment Working Paper Series*. Manchester: Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.
- Heriyani. 2007. *Pengaruh Pelaksanaan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Pelayanan*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Hardiansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Indonesia, P. R. 2009. “UU Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.” Jakarta.

- I Made, Yudhiantara. 2019. *Transformasi E-Government Menuju e-Governance Dalam Proses Pelayanan Publik Pada Media Centre Pemerintahan Kota Surabaya Disertasi*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Kamelia, Lidia dkk. “Lidia Kamelia, Dkk, Analisis Implementasi Good Governance Dalam Mewujudkan Pelayanan Publik Yang Berkualitas Di Kecamatan Ciater Kabupaten Subang.” 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo Volume IX Nomor 2*, (2022) IX Nomor 2
- King, R. W., and D. I. Cleland. 1978. *Strategic Planning and Policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Linneman, Robert E, and John D. Kennell. 1977. *Shirt-Sleeve Approach to Long-Range Plans*. Amerika: Harvard Business Review.
- Lailul, Mursyidah dan Ilmi Usrotin Choiriyah. 2020. *Manajemen Pelayanan Publik*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- M. Ladzi, Safroni. 2012. *Manajemen Dan Reformasi Pelayanan Publik Dalam Konteks Birokrasi Indonesia*. Malang: Aditya Media.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta.: UPP STIM YKPN.
- Mardapi. 2012. “Pengukuran Penilaian, dan Evaluasi Pendidikan”. Yogyakarta, Nuha Medika.
- Maysaroh, Ferliana, and Nur Wasilah Munirul Abidin, Lukman Sholeh, Ahmad Roisur Rohman, Imam Fikri Haikal. 2023. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Manajemen Tata Usaha Terhadap Kinerja Kependidikan Di MAN2 Kota Malang.” *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* 6. <https://www.jiip.stkipyapisdampu.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/1892/1665>.
- Moeleong, Lexy J. 1998. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Kerta Karya.
- Moenir, A. S. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mubarok dan Nanang Suparman. 2019. *Pelayanan Publik Kontemporer*. Bandung: Administrasi Publik UIN Sunan Gung Djati.

- Natalisa, Diah. 2023. "Rapat Persiapan PEKPPP." *PANRB, Bidang Pelayanan Publik Kementerian*.
<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/pemantauan-evaluasi-pelayanan-publik-tahun-2023-segera-dimulai>.
- Nurchotimah, Aulia. Sholichah. Iman. 2021. *Pengawasan Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Jejak Putaka.
- Nurdin, Dr. Drs. I Ismail M, Si. 2019. *Kualitas Pelayanan (Perilaku Aparatur Dan Komunikasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik)*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Ombudsman, Republik Indonesia Pengawasan. 2023. "Siaran Pers Nomor 059/HM.01/XII/2023,".
- Pearce II, John A, and Jr. Robinson, Richard B. 2016. *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*. Edisi 12 – Buku 1. Penerjemah: Nia Pramita Sari. Salemba Empat: Jakarta.
- Petunjuk Teknis Penyusunan, Penetapan, Dan Penerapan Standar Pelayanan. 2012. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 36, Nomor 36*.
- Qurrahman, Taufik. 2008. "Konsep dan kajian ilmu perencanaan". Jakarta, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr Mustopo beragama.
- Rempowatu, Youlani. 2013. *Penerapan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik Bidang Pendidikan Di Kec. Amurang Barat*. Jurnal Governance [Home](#) > [Vol 5, No 1](#) > [Rempowatu](#)
- Rahayu. 1997. *Pelayanan Publik*. Jakarta: Klik Press.
- Richard, Rumelt. 1980. *The Evaluation of Business Strategy*," in *Strategic Management and Business Policy Ed.* New York: McGraw-Hill.
- Ross, Stagner. 1969. Corporate Decision Making." *Journal of Applied Psychology* 53 No.1,
- R Heeks. 2001. *Understanding E-Governance for Development. Dalam IGovernment Working Paper Series*, (Manchester: Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.
- Sodik, Siyoto Sandu Ali. 2015 *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta.: Literasi Media Publishing.
- Sudrajat & Ridwan. 2020. *Hukum Administrasi Negara Dan*

- Kebijakan Pelayanan Publik, UU Nomor 25 Tahun 2009.*
Nuansa Cendekia.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D.* Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, Edy. 2017. *Pengembangan model evaluasi untuk meningkatkan mutu pendidikan teknik elektro.* Jurnal Edukasi Elektro, Vol 1, No 1, mei.
- . *Statistika Untuk Penelitian.* Bandung: Alfabeta, 2006.
- Sulfiana. 2020. *KINERJA PELAYANAN PUBLIK.* Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Sumadi, Suryabrata. 1987. *Metode Penelitian.* Jakarta: Rajawali.
- Tjiptono, Fandi. 2000. *Strategi Pemasaran.* Cet. Ke-II. Yogyakarta: Andi.
- Undang-Undang Nomor. 2009 . “Undang-Undang Nomor 25 Tentang Pelayanan Publik,” Pasal 3.
- W et al., *Strategic Management: A Casebook in Business Policy and Planning.*
- Wijanarti, Novita. *Evaluasi Pencapaian Standart Pelayanan Minimal Berdasarkan Prinsip Good Governance Di Sekolah Dasar Negeri.* Jurnal Manajemen Pendidikan Magister Manajemen Pendidikan FKIP Universitas Kristen Satya Wacana, ISSN 2443-0544, Volume: 3, No. 2, Juli-Desember 201, Halaman: 207-218.
- Wilson, Bangun. 2011. *Intisari Manajemen.* Bandung: Refika Aditama.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja.* PT Raja Grafindo Persada.

- Weston, F., J., and E. F. Brigham. 1977. *Essentials of Managerial Finance*. Hinsdale: Ill.: Dryden Press.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada.
- Wilson, Bangun. 2011. *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama, 2011.
- Peter, Wright. 1974 "The Harrassed Decision Maker." *Journal OfApplied Psychology* 59, No. 5.
- Weston, F., J., and E. F. Brigham. *Essentials of Managerial Finance*. Hinsdale: Ill.: Dryden Press, 1977.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Wilson, Bangun. *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama, 2011.
- Wright, Peter. "The Harrassed Decision Maker." *Journal OfApplied Psychology* 59, No. 5, 1974, 55–61.
- Yudhiantara, I Made. *Transformasi E-Government Menuju e-Governance Dalam Proses Pelayanan Publik Pada Media Centre Pemerintahan Kota Surabaya Disertasi*. Malang: Universitas Brawijaya, 2019.
- Youlani Rempowatu. 2013. *Penerapan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik Bidang Pendidikan Di Kec. Amurang Barat, Jurnal Governance Home*. Vol 5, No 1. Rempowatu

LAMPIRAN-LAMPIRAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-1229/Ps/TL.00/03/2024

25 Maret 2024

Lampiran : -

Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu

Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian serta pengumpulan data dan informasi terkait objek penelitian tesis yang dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : Ferliana Maysaroh
NIM : 220106210037
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag
2. H. Mokhammad Yahya, M.A., Ph.D
Judul Penelitian : Manajemen Layanan Publik Good Governance di
Kementerian Agama Kota Malang

Demikian surat permohonan izin penelitian ini kami sampaikan, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,



Wahidmurni



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : p8aPpP

Lampiran 1 . Surat Keterangan Izin Penelitian di Kemenag Kota Malang

Lampiran 2. Dokumentasi Hasil Penelitian Kemenag Kota Malang



Kantor Kementerian Agama Kota Malang



Struktur Organisasi Kemenag Kota Malang



Dokumentasi Visi Misi Layana Kemenag



Dokumentasi Wawancara dengan Pembina / Penanggung Jawab Pelayanan Publik Kemenag



Dokumentasi Pengambilan Data dan Wawancara Dengan Pegawai (Ibu Icha) Petugas Pelayanan Publik



Dokumentasi Pengambilan Data dan Wawancara Dengan Penerima Jasa Layanan Publik



Dokumentasi hasil Monitoring dengan pegawai Pelayanan Publik



Dokumentasi Rapat Kerja dengan Para Pegawai yang Bersangkutan dengan Layanan Publik



Dokumentasi Kunjungan Kerja untuk proses Survei dari Pusat



Dokumentasi Pelatihan Kinerja



Dokumentasi Survei Oline Kepuasan Masyarakat atas hasil penerima jasa layanan



Dokumentasi Daftar Ketersediaan Layanan SENYUM untuk Masyarakat



Dokumentasi Keterangan Layanan Senyum

LAYANAN SEKELER		WAKTU
1 SURAT MASUK		30 MENIT
2 PEMBANTUAN PENYEDIANAN UZIN MAGANG/PENELITIAN		1 HARI
3 PENYEDIANAN BAHAN/SUMBER/PENCERAMAH		2 HARI
4 PENYEDIANAN ALIBUDI		2 HARI
5 PENYEDIANAN FORHANSWAN		1 HARI
6 LEGALISIR LIAZAH		1 HARI
7 KONSULTASI		30 MENIT
LAYANAN PENDIDIKAN MADRASAH		WAKTU
1 SURAT REKOMENDASI MUTASI SISWA		1 HARI
2 SURAT REKOMENDASI BANTUAN SARANA DAN PRASARANA		1 HARI
3 SURAT PENGESAHAN EDM, RKM, DAN RKM		1 HARI
4 SURAT PENGESAHAN KURIKULUM MA		1 HARI
5 SURAT PENGESAHAN KURIKULUM MTs/Ms		1 HARI
LAYANAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM		WAKTU
1 PEMBERIKATAN PENCARAN TPP		30 MENIT
2 PENYEDIANAN DOKUMEN AWAL GURU PNS (LADA PAS)		30 MENIT
LAYANAN PENDIDIKAN DINIYAT DAN PONDOK PESANTREN		WAKTU
1 PENDATARAN MADIN (LEMBAGA DINIYAT TAKMILYAH)		2 HARI
2 PERALANGAN LUN OPERASIONAL MADIN (LEMBAGA DINIYAT TAKMILYAH)		2 HARI
3 LUN BELAJAR LUAR NEGERI		1 HARI
4 PEMERIKSAAN REKOMENDASI PERPANGKAT KITAS SAMTRI LUAR NEGERI		1 HARI
LAYANAN PENYELENGGARAAN HAJI DAN UMRAH		WAKTU
1 PENDATARAN HAJI		15 MENIT
2 PEMBAYARAN HAJI		15 MENIT
3 PELAYANAN PERORANG HAJI		10 MENIT
4 REKOMENDASI PENDIRIAN PPKL, PPK DAN KSIH		3 HARI
LAYANAN BINA ISLAM		WAKTU
1 PENYEDIANAN BANTUAN AL-QUR'AN DAN BUKU		30 MENIT
2 REKOMENDASI TENAGA KEAGAMAAN AGUNG		30 MENIT
3 LUN PENDIRIAN TEMPAT IBADAH		7 HARI
4 PELAYANAN PERMITAN ID (AAJIZ) / MUSHOLLAH		30 MENIT
5 PENGUKURAN ARAH KIBLAT		30 MENIT
6 LUN PENDIRIAN MAJELIS TAKLIM		3 HARI
LAYANAN PENYELENGGARAAN ZAKAT DAN WAKAF		WAKTU
1 LAPORAN KELENGKAPAN ZAKAT		30 MENIT
2 PENYEDIANAN BENTUK/KELOMPOK MAJLIS		60 MENIT

Dokumentasi 30 Layanan dalam Pelayanan



Dokumentasi Kode Etik Layanan



Dokumentasi Proses Layanan Publik



Dokumentasi bersama ibu penerima Jasa Layanan Publik



Dokumentasi Bersama Ibu Kasubag TU (Pembina Layanan Publik)



Dokumentasi bersama Ibu Karyawan Pelayanan Publik

Lampiran 3. Pedoman dan Hasil Wawancara

LAMPIRAN PEDOMAN WAWANCARA DAN HASIL WAWANCARA

Transkrip Hasil Wawancara

No	Identitas	Pedoman Wawancara Hasil Wawancara
1.	Formulasi Perencanaan Peneliti	Bagaimana gambaran umum mengenai kemenag ini?
	Narasumber	kemenag ini adalah sebuah pengabdian kepada masyarakat mbak, jadi saya selaku penanggung jawab pelayan publik terus berinovasi bersama dalam meningkatkan kualitas, sebaik mungkin para masyarakat baik dari sektor kepentingan pendidikan, pribadi, wilayah, sampai kelembanggaan saya sama ratakan semua karena memang visi misi pelayanan harus manajemen sebaik mungkin untuk menuntaskan semua kebutuhan masyarakat
	Peneliti	Seperti apa formulasi yang dibuat dalam merumuskan perencanaan dalam tujuan layanan publik kemenag?
	Narasumber	kami selalu berprinsip pada visi dan misi kemenag mbak, “terciptanya pelayanan yang prima pada masyarakat” sehingga semaksimal mungkin akan kami buat formula sebaik mungkin, awalnya saya saling berdiskusi dengan kepala Kemenag sehingga kami menentukan untuk pengadaan RKT (rencana kerja tahunan) setiap satu tahun sekali, ini muncul dikarenakan tuntutan dari pusat untuk adanya program perbaikan secara berkala dan pembuatan program inovasi sehingga perkembangan secara besar dibuat sedemikian mungkin untuk bisa berkoordinasi untuk kualitas manajemen layanan nantinya. Banyak sekali sebenarnya yang ingin kami rencanakan tetapi, untuk apa terlalu banyak jika nantinya tidak bisa diterapkan dengan baik di Kemenag ini, tetapi memang dofokuskan kepada kebutuhan dan real lapangan mbak, sehingga saya dan pejabat yang berfokus di pelayanan publik selalu berdiskusi untuk pelayanan ini kedepannya
	Peneliti	Apakah pada pelayanan publik disini memiliki tujuan jangka panjang untuk proses pelayanan kedepannya?

Narasumber	“kemauan kami untuk program selanjutnya yakni dalam kategori perencanaan tujuan jangka panjang yang kami adakan per 4 tahun untuk tujuan jangka panjang, sehingga bisa melihat kedepannya <i>grain desain</i> yang ingin dibentuk oleh Kemenag Kota Malang terhadap manajemen layanan publik
Narasumber	”salah satu bentuk <i>grain desain</i> sendiri yang direncanakan Kemenag yakni pembentukan ruangan yang hanya berfokus pada layanan publik, dengan menciptakan layanan publik yang memiliki ruangan sendiri, yang luas mbak, yang hanya bisa fokus pada layanan, dan nantinya cara kerja layanan bisa maksimal, itu salah satu bentuk <i>grain desain</i> besar kami yang saya kemukakan kepada kepala Kemenag dan dituangkan untuk perencanaan tujuan jangka panjang
Peneliti	Dalam proses perencanaan apakah ada pemilihan tujuan dan strategi tertentu dalam pelayanan publik ini?
Narasumber	“saya bisa menambahkan bak, bahwa harus diketahui kepala Kemenag pada rapat khusus pimpinan menyampaikan bahwa pemilihan strategi utama yang beliau rencanakan yakni memperbaiki kualitas setiap divisi yang ada di Kemenag, mempertahankan program yang sudah berjalan dengan baik dan memperbaiki program yang belum mencapai target dan lebih-lebih untuk perbaikan pelayanan publik dalam mencapai nilai <i>good governance</i> , dimana pelayanan sebagai tembok awal atau tamusaji untuk respon awal pada setiap yang datang di Kemenag ini, sehingga memang kualitas pelayanan akan kami selalu tingkatkan untuk perbaikan sesuai dengan tujuan Kemenag, dari sanalah kualitas manajemen akan kami lebih tingkatkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas, ditambah dengan usulan dari penelitian mbak agar bisa menuju lembaga yang berkualitas secara <i>good governance</i> untuk sektor Pendidikan dan umum”
Peneliti	Apakah ibu pernah mengalami kendala yang bisa disampaikan pada saat menerima layanan publik?
Narasumber	“sebenarnya pelayanan disini baik-baik saja mbak, berjalan secara lancar jugak, pelayanannya jugak bagus kok cumak ada beberapa keminiman yang menurut saya harus lebih diperbaiki sedikit, yakni proses pelayanan secara <i>online</i> kurang responsive, biasanya saya tidak

	perlu datang kesini karena tuntutan harus cepat dan harus segera selesai dari sekolah mau tidak mau saya harus memproses layanan secara <i>offline</i> mbak, dalam artian bisa diselesaikan secara <i>online</i> cumak karena kurangnya cepat tanggap dari Kemenag jadi saya secara <i>offline</i> ”
Peneliti	Apakah kejadian melalui ancaman tersebut sering terjadi? Tindakan perencanaan seperti apa yang bisa di analisis dalam menyikapi hal ini?
Narasumber	“iya mbak bener, saya selaku karyawan yang memiliki banyak tugas dipelayanan pernah merasakan hal ini, lalu saya langsung konsultasikan kepada atasan yakni pembina layanan publik, dan hasil perencanaannya akan dianalisis terlebih dahulu dan kami (semua yang bersangkutan dengan layanan publik) akan lebih fokus pada perencanaan proses penerapan prinsip <i>good governance</i> agar lebih <i>responsive</i> khusus pelayanan <i>online</i> ”
Peneliti	Bagaimana bentuk analisis yang bisa di formulasikan dengan perencanaan oleh pihak layanan publik dalam mengatasi ancaman pada proses layanan publik?
Narasumber	“seperti yang disampaikan oleh salah satu karyawan tersebut benar mbak, sehingga kami memang memiliki <i>planning</i> yang kedepannya akan membentuk perencanaan program pelatihan, proses pengiriman untuk pendiklatan dan pendampingan secara berkala oleh pejabat khusus yang berfokus untuk mengawasi proses manajemen layanan”.
Peneliti	Dalam mendukung proses jangka panjang, analisis ini sangat berguna, bagaiman bentuk analisisnya?
Narasumber	“untuk mendukung produktifitas dan aktifitas layanan, saya selaku pembina setelah menganalisis secara bersama dengan TIM tentunya menggunakan analisis SWOT untuk pelayanan publik di kemenga kota memformulasika perencanaan dalam jangka panjang bak, yakni pelatihan-pelatihan dengan mendatangkan orang khusus dalam bidang ini dan mengikutkan diklat untuk para karyawan pelayanan umum serta bimbingan secara sistematis kepada karyawan layanan publik ”
Peneliti	Untuk memaksimalkan perencanaan tersebut? Bagaimana perencanaan manajemen yang ditunjukkan dalam proses peningkatan

		kualitas layanan?
	Narasumber	“semua selalu kami usahakan sebaik mungkin mbak selaku tim pelayanan, tetapi pasti ada saja kurangnya dan alhamdulillah sejauh ini lebih banyak positifnya dari pada keluhannya, baik nantik kami akan menggunakan analisis SWOT, strategi yang telah disusun jelas arah dan tujuan kedepannya, jadi sebisa mungkin bagaimana Kemenag ini tetap memagang citra ini dan mempertahankan kualitas sebaik mungkin dengan rencana-rencana terbaru untuk arah masa depan, apalagi kemenag ini memang naungan Pendidikan Islam jadi semoga rencana-rencana perbaikan kedepannya diterapkan dengan baik”
2	(Implementasi) Peneliti	Dalam proses pengimplementasian, apakah memiliki tujuan dalam target tahunan pada pelayanan publik?
	Narasumber	“proses penerapan peningkatan manajemen layanan publik dalam mencapai target tahunan (tujuan jangka pendek) untuk pencapaian dalam waktu satu tahun atau kurang diimplementasikan terhadap karyawan mbak, dimana berfokus pada pelayanan publik melalui 2 cara yakni eksternal dan internal. Eksternal sendiri melalui pelatihan yang diadakan oleh balai diklat (pusat) untuk mengirim beberapa karyawan perwakilan untuk mengikuti pelatihan tersebut dalam proses peningkatanan layanan, biasanya ini bisa terimplementasi dalam waktu 1 tahun atau kurang mbak”
	Narasumber	“sedangkan internalnya fokus pada proses pelayanan yang menunjukkan kualitas yang diberikan karyawan pelayanan publik secara langsung kepada masyarakat, hal ini bisa mendukung proses jangka pendek dalam mencapai waktu dekat, seperti halnya merubah sikap kita sesaat pada saat kegiatan berlangsung dalam melayani publik, seperti itu mbak, karena memang kami selalu mengusahaka untuk mewujudkan pelayanan yang biasa aja ke bentuk pelayanan yang luar bisa melalui prinsip good governance, karena memang sangat berpengaruh untuk Kemenag baik untuk saat ini (jangka pendek) dan yang akan datang (jangka panjang)”
	Peneliti	Pada saat implementasi, apakah ada kefokusn tersendiri yang dilakukan dalam proses jangka pendek tersebut?
	Narasumber	“kami sudah menerapkan salah satunya fokus kami yakni di internal,

	<p>karyawan pelayanan publik kami berikan pelatihan mengenai anggaran untuk pelayanan publik, karena memang Kemenag ini 0 rupiah untuk masyarakat, sehingga anggaran yang dijalankan tersebut bisa meringankan beban masyarakat. Pelatihan kami adakan sendiri yang langsung di mentori oleh devisi keuangan, diberikan arahan dan teori mengenai alur anggaran yang dikeluarkan Kemenag untuk proses pelayanan, menyediakan berbagai fasilitas untuk kenyamanan masyarakat, mengenai semua anggran yang berkaitan dengan proses layanan sehingga nantinya bisa memposisikan diri agar bisa memberikan pernyataan ataupun kebutuhan suatu hari nanti, kami memang 0 rupiah dari penerima layanan tetapi kualitas yang kami sajikan dan sediaka tidak kurang sedikitpun, makanya ada perbaikan setiap kekurangan yang dirasa memang harus kami penuhi khusus di layanan ini”</p>
Narasumber	<p>“proses monitoring yang diimplementasikan oleh pengawas khusus dari kemenag sendiri mbak, jadi tugasnya untuk mengetahui kinerja karyawan dengan mengawasi karyawan pada saat proses pelayanan berlangsung tanpa sepengetahuan karyawan yang lagi berfokus pada pelayanan publik, hal ini diimplementasikan agar kita mengetahui kualitas kinerja, sehingga bisa meningkatkan kualitas kemenag dan nantinya karyawan tersebut dirasa memang kurang diberikan pelatihan langsung oleh kemenag melalui pengawas yang bertugas mengawasi tersebut, sehingga bisa mendukung proses jangka pendek atau target tahunan kemenag melalui program ini, tentunya agar bisa menciptakan terus sebuah penerapan layanan publik yang good governance mbak”</p>
Peneliti	<p>Apakah pelayanan publik disini mengimplementasikan sebuah taktik khusus dalam menyelesaikan masalah agar bisa tetap mempertahankan nilai good governance?</p>
Narasumber	<p>“kendala yang biasanya terjadi pada pemberkasan yang dibawa oleh masyarakat, minim informasi mengenai persyaratan berkas yang seharusnya dibawa, sehingga mengabitkan banyak waktu dan menjadi kendala tidak dapat diselesaikannya, sehingga melalui prinsip good governance pada nilai menerjemahkan menyampaikan lebih nyata kepada masyarakat, melalui hal ini kami sudah sediakan di online dan</p>

	offline, tetapi mungkin ada beberapa yang kurang tanggap sehingga kami mengimplemenyasikan nilai ini untuk lebih menjelaskan lebih detail mengenai pemberkasan yang wajib di bawa”.
Narasumber	“proses akan berjalan dengan lancar mbak jika masyarakat membawa persyaratan lengkap dan tugas karyawan pelayanan publik bervisi untuk menyelesaikan segala kebutuhan masyarakat, taktik fungsional diterapkan disini mengenai bentuk kehususan oleh karyawan untuk membantu dengan cara mengambil kendali berupa klarifikasi atas masalah yang muncul; keterentanan waktu yang dibutuhkan yakni kefokusn pada saat pelayanan dengan kecepatan dalam menyelesaikan misi, disini kami berfokus pada tujuan kemenag dan memenuhi kebutuhan masyarakat mbak, jadi jikalau memang harus cepat kami selesaikan secara cepat; kemudian para peserta/karyawan berupa tanggung jawab dalam penguasaan bidang-bidang layanan publik pada saat proses layanan publik berlangsung. Sehingga bisa terlihat taktik fungsional bisa terjadi secara baik atau kurang baik, sejauh ini baik mbak, mungkin kurangnya nantik bisa di evaluasi secara khusus.”
Peneliti	Apakah pada saat pengimplementasian proses layanan publik kemenag ini memiliki pedoman yang dijadikan landasan?
Narasumber	“undang undang menjadi landasan dasar awal layanan publik terimplementasi agar tetap sesuai dengan ketentuan dan ketetapan negara mbak (bisa dibilang dalam memenuhi penyesuaian peraturan UU), setelah itu manajemen layanan publik mengikuti ketetapan standar Kemenag dari pusat melalui SOP (dalam mewujudkan system penyelenggara) sesuai dengan kebutuhan Kemenag mengenai alur manajemen yang terealisasi oleh pelayanan publik Kemenag kepada masyarakat, budaya kantor yang diterapkan dan disampaikan langsung oleh pimpinan sehingga bisa menyesuaikan dengan ketentuan kantor yang nantinya berdampak pada citra dan mutu Kemenag dalam layanan publik serta fakta mengenai TTD integritas (dalam memberikan perlindungan dan kepastian untuk masyarakat pada saat menerima semua layanan publik oleh Kemenag) untuk pengesahan mengenai semua ketetapan yang sudah dipelajari dan terealisasi pada

	kantor Kemenag Kota Malang.
Peneliti	Bagaimana proses peningkatan kualitas yang digunakan untuk mewujudkan good governance?
Narasumber	“seperti halnya dalam bentuk peningkatan kualitas bisa di bentuk dalam wujud, ini diterapkan mengenai penampilan yang berseragam dan tentunya rapi, kenyamanan dalam proses layanan yang diberikan; dalam bentuk pendisiplinan setiap karyawan, kemudahan akses bisa online bisa offline. ;Dalam bentuk kehandalan, karyawan kami cermat dalam bertugas karena memang fokusnya dilayanan publik, penggunaan standar (SOP) pada saat proses layanan, alat bantu yang sediakan digunakan semaksimal mungkin; dalam bentuk ketanggapan karyawan kami merespon dengan cepat, ketepatan dalam menanggapi kemauan masyarakat, kecermatan dalam mengatasi masalah, ketepatan waktu sesuai dengan nomer antrian serta, responsive yang diberikan mereka terapkan dengan semaksimal mungkin; dalam bentuk jaminan dengan memberikan waktu kepastian atas persoalan yang diajukan kepada layanan dan terahir biasanya; bentuk empati mereka terhadap proses pelayanan yang tidak bisa mereka berikan, seperti halnya kesalahan tempat masyarakat yang biasanya di kemenag kabupaten malang, tetapi ke kemenag kota, kami arahkan dengan penuh empati, untuk itu kita memaksimalkan proses perwujudan kualitas layanan yang baik tentu untuk mencapai proses good governance pada pelayanan publik mbak”.
Peneliti	Pada proses penerapan layanan publik apakah memiliki kerangka kerja yang meningkatkan peraturan pemerintahan?
Narasumber	“kerangka kerja layanan publik kami tetap mbak fokusnya pada SOP, karena SOP ini adalah kerangka yang kami gunakan dalam pelayanan masyarakat, sehingga aturan pemerintah tetap tertuangkan dalam standar ini dan dilakukan secara transparansi informasi apapun dan prosenya, sehingga bisa dibilang untuk menuju bentuk layanan publik yang good governance melalui penerapan ini,”
Peneliti	Bagaimana prinsip good governance yang diterapkan dalam pelayanan publik untuk mewujudkan good governance ?
Narasumber	“dalam bentuk layanan publik banyak sekali mbak sebenarnya

		<p>memerlukan dukungan baik dari luar maupun dalam dari proses; partisipasi masyarakat yang sangat antusias jika kami mengadakan kegiatan, karyawan layanan langsung memberikan informasi dan kedatangan mereka ditunjukkan dengan antusias yang bagus; keterbukaan dan transparasi dalam proses layanan mengenai informasi yang disampaikan sesuai dengan proses dan hasil yang masyarakat dapatkan; profesionalisme dan kompetensi, tidak memilah masyarakat dari kalangan apapun proses layanannya sama tentunya dengan kompetensi yang dikuasai setiap masyarakat untuk bersikap; kemitraan dengan dunia usaha, layanan bukan lebih ke kerja sama, tetapi membantu proses sertifikat halal pada produk masyarakat; keefesinan dan keefektifan dalam bentuk biaya Rp.0 untuk layanan dan melayani secara baik, cepat dan tanggap sesuai standart dan kebutuhan masyarakat sehingga efektif; daya tanggap yang karyawan terapkan berupa mendengarkan segala keluhan dan masalah yang butuh diatasi kami layani sebaik mungkin lalu kami arahkan untuk proses kedepannya dengan baik. Sehingga bisa menuju proses good governance pada layanan publik”</p>
	Peneliti	<p>Bagaimana indicator kinerja yang diterapkan oleh pelayanan publik dalam mewujudkan good governance?</p>
	Narasumber	<p>“baik mbak dalam proses penciptaan good governance dibutuhkan kualitas kinerja yang baik dalam layanan, mungkin beberapa indicator yang bisa mendukung hal ini dari; tujuan dimana karyawan memperjuangkan agar bisa menciptakan kinerja mereka dengan misi dan visi layanan; standart baik standart dari kemenag sendiri, standart budaya kerja, standar penerimaan tamu sampai SOP terimplementasi dengan baik oleh karyawan; umpan balik yakni proses tanggapam secara langsung atas kinerja yang tidak cocok kemudian ditanggapi oleh karyawan dengan perbaikan langsung dalam proses layanan; alat atau sarana yang kami gunakan untuk mendukung kinerja layanan publik sudah baik si mbak, seperti halnya computer, tempat yang nyaman, ruangan yang mendukung, pencahayaan dll; kompetensi yang dikuasai karyawan kami selalu isi dengan pelatihan-pelatihan; serta motif/reward kami terapkan untuk meningkatkan kualitas kinerja</p>

	dengan memberikan reward kepada mereka yang memang layak di berikan agar kualitas kinerja mereka baik. Semoga dengan hal ini slalu bisa menerapkn perwujudan good governanve dilayanan publik kami mbak
Peneliti	Bagaimana pengembangan system yang diterapkan di pelayanan publik untuk menerapkan nilai good governance?
Narasumber	“zona integritas pertahun dilakukan untuk melihat proses peningkatan layanan, sehingga memberikan ruang pada masyarakat dan karyawan pelayanan publik dalam perbaikan, karena Kemenag memiliki fokus perbaikan secara terus menerus maka kemenag sendiri memilih zona integritas setiap tahun dengan tujuan menambahkan nilai-nilai kualitas dan kuantitas melalui teori good governance agar terimplementasi dengan baik untuk masyarakat”.
Narasumber	“ zona integritas ini merupakan salah satu bentuk pengembangan system pada layanan publik dalam bentuk komitmen dari seluruh manajemen yang didasarkan kulitas kerja yang disajikan dengan dan pengabdian kepada kemenag. Pengenalan penggunaan layanan, lembaga mengenal dengan baik system yang digunakan oleh layanan publik secara keseluruhan. Pengembangan standart yang berkualitas dengan SOP yang sudah di terapkan. Rekrutmen dan pelatihan dengan pelatihan baik eksternal maupun eksternal untuk karyawan layanan publik serta penghargaan kepada karyawan yang sudah bekerja sebaik mungkin. Pengembangan secara terus menerus dengan mengetahui kesalahan kemenag bisa menggunakan indeks survei layanan lalu diperbaiki untuk menimbulkan respon positif masyarakat. Sehingga pengembangan system masyarakat melalui zona integritas ini bisa mewujudkan pelayanan publik yang baik untuk penerapan good governance”
Peneliti	Bagaimana standart pelayanan yang diterapkan dalam proses layanan untuk mewujudkan good governance?
Narasumber	“Disini kami menggunakan SOP (Standart Operasional Pelayanan) dimana setiap tahunnya di perbaharui dan memang SOP ini adalah turun menurun dari tahun ketahun tetapi kita mengadakan evaluasi langsung atas kekurangan yang muncul dan langsung diperbaharui

	secara berkala, sehingga pedoman atau pegangan dalam manajemen Kemenag yakni SOP Kemenag Kota Malang mengusahakan terbaru terus mbak
Narasumber	“SOP kami mengikuti perkembangan tidak hanya pedoman turun menurun yang kami gunakan tetapi kami melihat pada arah perkembangan zaman yang makin kesini makin canggih dan serba bisa, sehingga bisa di perbaharui dengan mengikut new era, disamping itu kami mengikuti aturan dari pusat atas pembaharuan SOP yang nantinya akan menjadi tambahan perbaikan untuk diterapkan di manajemen kantor khususnya dibagian pelayanan pada masyarakat satu pintu. Untuk SDA sendiri karyawan disini sudah memahami alur kerja layanan publik, aparturnya sendiri yang dijadikan bagian penting dalam proses lancarnya pelayanan publik dan keterlibatan stakeholder slalu ikut serta pada saat ada rapat perbaikan standar, malah ada tim khusus mbak untuk SOP ini yakni ibu Diana dan ibu icha sebagai perwakilan pelayanan publik, pembina layanan publik dan kepala Kemenag pada saat proses mencapai pelayanan lebih baik yakni dengan SOP ini mbak
Peneliti	Bagaimana mengimplementasi metode layanan publik yang digunakan?
Narasumber	“Metode adalah hal yang penting untuk menjadi gambaran dalam menerapkan manajemen apapun, kami fokus pada metode mengenai standart penerimaan tamu, mulai dari berdiri, salam, senyum, ramah lalu mempersilahkan duduk, karena melalui metode tersebut masyarakat akan lebih merasa nyaman”
Narasumber	“waktu yang diterapkan pada saat proses pelayanan publik berlangsung dimulai dari jam 07.30 – 16.00 WIB, sebisa mungkin kami layani meskipun di jam istirahat mbak, jadi antara kami yang bertugas ganti-gantian pada saat istirahat, lebih mengutamakan para masyarakat penerima jasa layanan, standart penerimaan tamu ini sendiri ada tim khusus yang berfokus untuk menerapkan yakni para karyawan yang memiliki tanggung jawab melayani masyarakat”
Peneliti	Apakah ada penerapan khusus yang menjadi kebiasaan sebagai landasan dalam proses layanan publik dalam mewujudkan penerapan

		good governance?
	Narasumber	“mengenai nilai budaya kerja yang terlaksana mbak oleh pimpinan kepada para pejabat agar bisa menerapkan budaya kerja, Kemenag sendiri memiliki prinsip-prinsip yang menurut saya beriringan dengan penerapan good governance yakni taqwa, integrasi, profesionalisme, keteladanan dan bertanggung jawab”
	Peneliti	Bagaimana proses pelayanan publik yang terimplementasi di Kemenag ini?
	Narasumber	“proses pelaksanaan pelayanan publik pada Kemenag Kota Malang yakni ada dua jalur offline dan online, online bisa langsung diakses melalui halaman website resmi kemenag, ¹⁸⁶ masyarakat bisa mengakses secara jarak jauh dan mengajukan atas permasalahan yang ingin di selesaikan selanjutnya tinggal menunggu karyawan pelayanan untuk mengatasi melalui online dan menunggu waktu sesuai dengan waktu yang disediakan. Untuk proses pelayanan offline masyarakat bisa datang secara langsung pada kantor Kemenag dan bertatap muka secara langsung serta membawa berkas hardfile (cetak) yang siap disetorkan kepada Kemenag.” Kemenag sendiri memiliki visi misi pelayanan yang cepat terhadap masyarakat sehingga bisa dipastikan good governance yang peneliti teliti bisa diimplementasikan dengan baik melalui teori dan beberapa prinsipnya mbak
	Narasumber	“Penerapan yang kami gunakan pada manajemen layanan publik menggunakan layanan SENYUM yang nantinya bisa di akses melalui website, pelayanan ini bisa secara online dan bisa secara offline (secara offline ini dengan melalui datang ke kantor dan diselesaikan oleh karyawan layanan menggunakan website SENYUM). SENYUM melayani berbagai kebutuhan masyarakat sesuai dengan gambar yang tertera dibawah pernyataan ini: dari website SENYUM sangat memudahkan masyarakat pendidikan dan umum dalam menyelesaikan dan memenuhi masalah yang dialami”.
	Peneliti	Bagaimana cara peningkatan kualitas kinerja karyawan dalam layanan publik?

¹⁸⁶ Peneliti, *Hasil Observasi Pengambilan Data Penelitian*, (Malang: Kemenag Kota Malang, 2024), Selasa, 30 April 2024. 08.00 WIB. Doi: <https://kemenag.malangkota.go.id>

	Narasumber	“untuk penghargaan sendiri terdapat reward secara bersamaan mbak yakni studi banding, para karyawan pelayanan secara bersamaan dikirim ke kantor lainnya di luar kota, dan untuk perseorangan yang layak mendapatkan maka mendapatkan sertifikat penghargaan kepada karyawan yang sudah bekerja dengan sangat baik sekaligus mbak, terdapat sanksi sendiri melalui pemanggilan secara langsung kepada karyawan untuk langsung menghadap kepada kepala Kemenag”.
	Narasumber	Apakah ada penilaian tersendiri dalam melihat kepuasan masyarakat atas jasa yang diterima oleh masyarakat dalam pelayanan ini?
	Narasumber	“terdapat indeks kepuasan terhadap Kemenag oleh masyarakat mengenai keluhan ataupun kepuasan atas layanan bisa secara online di websitenya dan melalui QR yang tertera disamping meja layanan masyarakat”
	Peneliti	Bagaimana proses penilaian yang sudah terimplementasi melalui jasa layanan melalui online ?
	Narasumber	“pada saat ada kendala secara langsung, kami menggunakan prinsip good governance yakni nilai umpan balik dengan proses briefieng oleh front office secara langsung dengan back office jika ada kendala pada layanan, sehingga mbak mengurus masalah dan penyelesain secara baik-baik, kami selalu berusaha yang terbaik tetapi backoffice kadang kelupaan, jadi kami selalu berusaha, dari penerapan nilai good governance umpan balik ini kami merasa lebih lega dalam melayani masyarakat”
3	(Evaluasi) Peneliti	Bagaimana proses evaluasi yang digunakan dalam pengendalian pelayanan publik di Kemenag?
	Narasumber	“jika bicara evaluasi banyak mbak, ada evaluasi yang memang diwajibkan dan evaluasi yang bersifat kondisional. Evaluasi pelaksanaan secara langsung biasanya berupa teguran kecil, rapat, dan monitoring ada evaluasi secara tidak langsung berupa assessment diakhir untuk karyawan yang bersangkutan”
	Narasumber	“kami jugak membagi evaluasi pada setiap fokus agar bisa dikendalikan. Baik penggunaan evaluasi dengan pengendalian premis dan khusus yakni pada penerima layanan baik pada sektor Pendidikan

	maupun umum; pengendalian strategis pada pejabat/karyawan; dan pengendalian atas implementasi pada program kerja yang terimplementasi”
Peneliti	Bagaimana evaluasi pengendalian pelayanan publik untuk peringatan khusus dalam mengatasi penerima layanan publik?
Narasumber	“Jika terdapat masalah pada pelayanan umum, bisa kami selesaikan di formoffice secara langsung kami selesaikan tapi untuk yang berkaitan langsung dengan backoffice maka tanggung jawab pelayanan publik hanya bisa mengingatkan kembali kepada devisi yang dimaksud, sedangkan kebanyakan masyarakat memiliki sifat kesusu dengan artian tanpa ada kabar dari devisi yang di tuju tetapi menyalahkan karyawan pelayanan publik, hingga evaluasi secara tidak langsung umumnya kami selesaikan dengan rapat devisi yang dituju untuk meresponden dan konsisten dalam menghubungi masayarkat untuk kepastian data yang diminta, sehingga melalui hal ini evaluasi bisa dikendalikan dengan cepat karena peristiwa mendadak dan tidak diharapkan muncul
Narasumber	“Jika berkaitan dengan pusat, sama halnya pada komunikasi dimana informasi yang disampaikan oleh pusat, belum secara resmi tersampaikan kepada Kemenag tetapi sudah disiarkan secara umum untuk masyarakat, sehingga antara lembaga pelayanan yang melayani dan masyarakat terjadi miskomunikasi mengenai informasi terbaru sehingga evaluasi secara langsung terhadap pusat mengenai keluhan yang terjadi tadi
Peneliti	Bagaimana pengendalian (premis) atas prinsip yang sebelumnya digunakan untuk di evaluasi dalam pelayanan publik?
Narasumber	“ kami menggunakan bentuk evaluasi pada indeks kepuasan mbak, ini berupa pengaduan bisa dengan pengaduan secara langsung dikantor dan bisa survei secara online melalui QR atau website resmi kemenag yang tersedia, sehingga masyarakat bisa menyampaikan keluhan maupun kepuasan mereka dari hasil pelayanan publik yang kami berikan mbak, ini masuk evaluasi dengan bentuk pemeriksaan secara sistematis apakah prinsip yang terimplementasi untuk good governance pada layanan banyak cocoknya ataupun banyak

	perbaikannya untuk layanan publik”
Peneliti	Bagaimana proses evaluasi untuk pejabat atau karyawan dalam mengatasi layanan publik secara strategis dari factor internal?
Narasumber	“Tim evaluasi Kemenag berfokus melalui pengamatan strategis dengan pemantauan secara luas baik itu masalah dari internal maupun eksternal kemudian kami terapkan rapat secara langsung. Biasanya ini terjadi secara kondisional mbak, jadi jika penyelesaian yang dibutuhkan saat itu jugak dengan bentuk koordinasi secara langsung, zoom secara langsung, triwulan (rapat setiap tiga bulan) dan rapat tahunan, sehingga metode yang digunakan harus cepat dan tanggap dalam menyelesaikan masalah yang ada, sehingga masalah terselesaikan dengan cepat, dan pastinya evaluasi ini kami gunakan dengan pengamatan startegis”
Peneliti	Bagaimana proses evaluasi untuk pejabat atau karyawan dalam mengatasi layanan publik secara strategis dari factor eksternal?
Narasumber	“penilaian secara langsung pemantauan secara luas oleh factor eksternal yakni pusat ke bagian layanan Kemenag, baik dari kinerja yang ditunjukkan oleh karryawan, fasilitas digunakan sampai proses layanan yang terjadi pada saat layanan publik berlangsung, yang nantinya bertujuan untuk kualitas kantor kementrian agama kedepannya, sehingga hasil survei tersebut terdapat penilaian dari irjen yang kemudian di evaluasi irjen dan disampaikan oleh pusat yang nantinya ada perbaikan secara bertahap oleh pihak Kemenag”
Peneliti	Seperti apakah proses evaluasi dalam pengendalian atas implementasi yang terjadi pada program kerja layanan publik?
Narasumber	“prosesnya dalam program kerja jika kita lihat pada internal, evaluasi secara langsung diadakannya melalui monitoring oleh pengawas Kemenag yang memang ditugaskan untuk langsung melihat secara langsung cara kerja karyawan pada pelayanan publik, sehingga bisa di ambil kesimpulan mengenai proses hasil kerja mingguan dievaluasi pada rapat bulanan nantinya, evaluasi langsung ini dilakukan dengan tujuan melihat keadaan lapangan, tidak hanya penyampaian evaluasi kendala didalam rapat bulanan tetapi evaluasi hasil pengawasan secara langsung. Seperti ini akan berimpect pada kerja nyata yang terjadi

		dalam lapangan untuk pelayanan, yang akan membawa evaluasi bisa berpengaruh pada program kerja pelayanan umum”
	Peneliti	Bagaimana proses evaluasi atas penerapan googovernance pada proses program kerja?
	Narasumber	“Setelah menerapkan beberapa prinsip good governance salah satu kendala yang dievaluasi yakni pada pemberkasan yang kadang tertumpuk tidak terarsip dengan baik, dan anjuran kantor menyampaikan kepada para karyawan untuk tidak membiasakan pertumpukan berkas dimeja, karena semakin banyak pemberkasan tidak segera diarsipkan maka kemungkinan besar berkas tersebut bisa hilang dan bercampur dengan berkas yang lain, dan ini kami terapkan pada berkas yang kurang penting sekalipun, dari berkas yang tingkat kepentinganya rendah sampai tingkat kepentingannya tinggi,”

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENELITI



- Nama Lengkap : Ferliana Maysaroh
 NIM : 220106210037
 Tempat/Tanggal Lahir : Sumenep, 21 April 2001
 Fakultas/Program Studi : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan/Manajemen Pendidikan Islam
 Tahun Masuk : 2022
 Alamat Rumah : Jl. Kalimas Poreh, Dusun Gutoguh, RT 002, RW 001, Desa Poreh, Kec. Lenteng, Kab. Sumenep, Prov. Jawa Timur.
 No. Hp : 085954582996
 Email : ferlianamaysaroh21@gmail.com
 Nama Orang Tua :
- Bapak :Zainur Rahman
 - Bunda :Endang Haerani
- Riwayat Pendidikan :
- TK Ar-Rasyidin
 - SDN 1 Cangkreg
 - SMPN 1 Lenteng
 - MAN 1 Sumenep
- Pengalaman Organisasi:
- Pengurus Osis Devisi Pendidikan MAN Sumenep
 - Pengurus Pramuka Pramuka Joko Tole MAN Sumenep
 - Pengurus Devisi PSDM HMJ-MPI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2020
 - Pengurus PMII Rayon “Kawah” Chondrodimuko 2020-2021
 - Bendahara Umum HMJ-MPI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2020
 - Pengurus Kopri Bidang Internal PMII Sunan Ampel Malang 2020-2021
 - Bendahara Umum Kopri PMII Rayon “Kawah” Chondrodimuko 2021-2022
 - Bendahara Umum Forum Komunikasi Mahasiswa Sumenep (FKMS) organisasi daerah 2021-2022
 - Pengurus Ikatan Mahasiswa Madura (IMAMA) bidang internal 2022-2023
 - Pengurus Ikatan Mahasiswa Manajemen (IMMAPSI JATIM) 2021-2022